

VICENTE KELLER

OS DESAFIOS NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO
PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DAS
ORGANIZAÇÕES DE HOJE E DO 3.º MILÊNIO

Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre.
Curso de Pós-Graduação em Educação,
Área de Concentração — Recursos Humanos e Educação Permanente, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Onilza Borges Martins

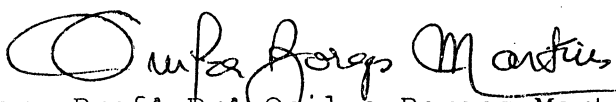
CURITIBA

1993

VICENTE KELLER

OS DESAFIOS NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NO
CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DE HOJE E DO 3º MILÊNIO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Educação, Área de Concentração - Recursos Humanos e Educação Permanente, da Universidade Federal do Paraná, pela Comissão formada pelos professores:


Orientador: Profª Drª Onilza Borges Martins


Prof. Dr. Elpídio Marculino Cardoso


Profª Mestra Helena Leomir de Souza Bartnik

Curitiba, 18 de outubro de 1993

Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores,
Há aqueles que lutam muitos anos e são muito bons,
Porém há aqueles que lutam toda a vida.
Estes são imprescindíveis.

Bertold Brecht

À Ivete, minha companheira de jornada;

À Emanuelle e ao William, que me lembram, a cada dia, a importância e a necessidade de uma educação séria e dedicada;

A todos que acreditam que a educação é o caminho que abre fronteiras e que lutam por este ideal.

A G R A D E C I M E N T O S

Ao Todo-Poderoso, luz do meu caminho, em quem sempre depusitei minha confiança!

À Prof^a ONILZA BORGES MARTINS, que com serenidade e segurança orientou este trabalho!

Aos colegas Jacir, Leila e Tércio, que com paciência e dedicação revisaram o texto!

A todos que, de uma maneira ou outra, colaboraram na realização deste trabalho!

SUMARIO

INTRODUÇÃO.....	1
1. O PROBLEMA.....	4
2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	5
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	5
4. TERMINOLOGIA ADOTADA.....	7
PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	12
1. O QUE É O HOMEM?.....	12
1.1. A dimensão corpórea.....	16
1.2. O homem é um ser vivo.....	20
1.3. O conhecimento.....	21
1.4. A autodeterminação.....	25
1.5. A linguagem.....	26
1.6. A sociabilidade e a politicidade.....	27
1.7. A cultura.....	29
1.8. O trabalho.....	32
1.9. O jogo e o divertimento.....	34
1.10. A religião.....	36
1.11. Concluindo.....	37
2. O QUE É EDUCAÇÃO ?.....	39
PERSPECTIVA HISTÓRICA E TEÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	45
TENTATIVAS DE RESPOSTA AOS PROBLEMAS GERENCIAIS.....	61
1. O SOCIALISMO.....	61
2. O CAPITALISMO.....	68
3. A SOCIAL-DEMOCRACIA.....	77

DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO MILÊNIO.....	80
1. TENDÊNCIAS PRESENTES NA MODERNIDADE DA ADMINISTRAÇÃO.....	80
1.1. Crescimento das organizações.....	80
1.2. Concorrência mais aguda.....	81
1.3. Sofisticação da tecnologia.....	81
1.4. Internacionalização dos negócios.....	83
1.5. Individualização.....	84
2. O PAPEL DA UNIVERSIDADE NO FUTURO.....	85
3. UMA TENTATIVA DE CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DOS ANOS 90..	88
3.1. Recursos humanos.....	91
3.2. Tecnologia.....	92
3.3. Estrutura e círculo de qualidade.....	93
3.4. Busca da qualidade e produtividade.....	94
3.5. Administração participativa.....	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
1. HABILITAÇÃO TÉCNICA.....	99
2. HABILITAÇÃO HUMANA.....	100
3. HABILITAÇÃO HOLÍSTICA.....	101
4. O PERFIL DO EXECUTIVO DO FUTURO.....	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105

RESUMO

Construir o perfil pessoal e profissional de um novo homem que possa trabalhar nas organizações, sejam elas empresas comerciais, indústrias e/ou instituições, direcionando suas atividades a uma gestão empresarial democrática nos níveis de decisão, execução e avaliação foi o objetivo deste estudo. A partir de dois pressupostos teóricos: o homem como valor real das organizações e a educação como prática social necessária à construção deste homem, o estudo realizou uma análise da visão histórica da administração no contexto das organizações modernas. Abordou o socialismo, o capitalismo e a social-democracia direcionando a análise para as questões políticas, econômicas e sociais de fundo, enfrentadas pelo administrador, visando sempre a resolução dos problemas encontrados pela gerência. Procedeu-se, também, com base no referencial teórico e nos aspectos considerados relevantes e presentes no contexto do progresso científico e social, um levantamento dos desafios que permeiam as ações do gerente no cotidiano das organizações empresariais comerciais, industriais e/ou institucionais. Mereceram destaque as reflexões sobre o papel que exerce a Universidade nos dias atuais e em perspectiva ao futuro. Ao final, considerou-se imprescindível desvelar algumas características essenciais do perfil profissional que deve possuir o administrador do futuro. São elas: possuir conhecimentos teóricos consistentes; realizar sempre uma práxis criadora; renovar todos os dias a sua visão de mundo para atingir melhor qualidade e produtividade na prestação de serviços; e mediar, sempre que possível as transformações sociais, econômicas e políticas no processo de interação das organizações versus ambiente.

ABSTRAT

This dissertation aims to investigate the personal and professional profile of a new man able to work at commercial, industrial or institutional organizations, leading his activities towards a democratic entrepreneurial administration at decision, execution and evaluation level. Based upon the two theoretical conjextures that the man is the organization 's real value and that education is a necessary social praxis in the building of this man, this dissertation analized the historical view of administration inside a context of modern organizations. It spoke of socialism, capitalism and social-democracy, focusing on political, economical and social background issues faced by the administrator, always aiming to solve the problems met by management. It also proceeded, with regard to the theoretical embasement and the significant current aspects of scientific and social progress, on surveying the challenges that face a manager's daily actions in the herday of commercial, industrial or institutional bussiness organizations. The dissertation hihghlighted, as well, the current role of University and its future perspective. Finally, it mentions some essential caracteristica of the professional profile supposed for the administrator of the future. They are: to own a solid theoretical knowledge in order to improve steadily his service offer's quality and productivity; and mediate when ever possible economical, political and social transformation in the interaction process of organizations against environment.

INTRODUÇÃO

Não há precedentes históricos para a velocidade das transformações que o mundo está vivendo. Paisagens se alteram rapidamente, crenças e valores se modificam, instituições se renovam. Segundo ULHÔA,

... as transformações têm sido de tal forma impressionantes que reduzem a sucata e a curiosidade o que estamos fazendo. Em todas as áreas da ciência, da tecnologia, da proteção ao meio ambiente, de repente tudo parece envelhecer a nossa volta. A Engenharia Genética, a Biotecnologia, a Física, a Química, e tudo o que gira em torno delas, estão implodindo o mundo que aprendemos a conhecer (cit. por VAHL; MEYER JR.; FINGER, 1989, p.314).

No epicentro desta transformação, o homem se descobre como parte integrante do seu ambiente e parece rejeitar progressivamente a visão mecanicista que fragmentou a cultura em compartimentos estanques.

Segundo MARTINS(1992), no artigo **'' A educação superior à distância, uma modalidade de educação permanente''**, publicado no jornal da Comarca de Penápolis,

As últimas décadas tem alertado e difundido o sentimento dos perigos presentes na sociedade.

A grande civilização industrial vem aumentando a produção além das necessidades sociais e individuais. O povo, carente de uma educação conscientizadora, continua trabalhando muito e usufruindo pouco dos bens ofertados pela sociedade de consumo.

O modelo de vida consumista que se estruturou nos países ricos está sendo repassado aos países pobres como o nosso, onde a maioria da população não possui as condições mínimas de sobrevivência.

Estes são alguns dos efeitos produzidos pela moderna civilização científica no contexto da sociedade. Os conflitos sociais aumentam dia-a-dia e os países, cada vez mais separados pelos seus interesses de crescimento tentam impor sua soberania pelo poder aos mais pobres.

Com tais descobertas, as formas de comportamento continuam se alterando, às vezes até radicalmente e, por isso, as exigências do ser humano relacionadas ao conforto, segurança, bem-estar se ampliam, provocando uma concorrência cada vez mais acirrada e até mesmo ousada entre as empresas, que para suprirem estas necessidades, utilizam-se de tecnologias avançadas e buscam, cada vez mais, métodos administrativos revolucionários.

Preocupado com a improvisação das organizações, Taylor (1911) propôs a adoção de formas metódicas de administração, em que seriam privilegiadas algumas técnicas. O resultado, como se conhece, foi um aumento da exploração do trabalhador. Por outro lado, Mayo (1929) lançou as bases de uma nova filosofia de administração, chamada de relações humanas no trabalho, onde procurou centrar a atenção no indivíduo que produz, buscando, ao mesmo tempo, a harmonização, através de relações humanas.

Tanto uma como a outra forma de administrar são inconsistentes e não satisfazem as necessidades das empresas. Outras escolas de administração também trouxeram sua contribuição para o desenvolvimento da arte de administrar. Vale ressaltar, por exemplo, a teoria comportamental, que, a partir dos trabalhos de Watson, considerou o aspecto do homem administrativo; ou os esforços desenvolvidos por um grupo de cientistas sociais que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional, dando ênfase ao desenvolvimento planejado das organizações. Propondo técnicas de planejamento e controle administrativos, Drucker (1954) criou a Administração por Objetivos. No bojo destas discussões existem, ainda, a escola burocrática, a escola cibernética, a teoria dos sistemas, que realizaram tentativas para estabelecer uma administração

eficiente e eficaz.

À parte estas preocupações, todas estas formas de administrar, em algum momento, deixaram de satisfazer plenamente, pois consideram aspectos dimensionais unilaterais do homem, privilegiando alguns em detrimento de outros. O homem é considerado, não em sua totalidade, mas em aspectos parciais de sua condição humana. A constatação é que outras formas de administrar emergentes no tempo presente se tornaram necessárias. Diante desse quadro, qual seria o papel do administrador executivo no tempo presente e em vista do terceiro milênio? O que as exigências do mercado do futuro e os desafios que a sociedade apresenta têm a oferecer em termos de reflexão que possa ser aplicada à administração?

É importante lembrar, com FULLAT (1988, p.33) que:
 En toda civilización descubrimos tres elementos precipuos irreductibles entre si: la **cultura**, la **técnica** y las **instituciones**. Ninguno de los tres se transmite a la descendencia del grupo humano a través del código genético. La cultura interpreta el mundo, siendo con ello, el hombre, un **animal symbolicum**; la técnica modifica el mundo y el ser humano se muda, entonces, en **animal faber**; las instituciones constituyen maneras de instalarse en el seno del mundo, pasando el hombre a ser, de esta guisa, **animal sociale**. El concepto aristotélico de **zoon politikón** abraza las tres dimensiones, no ciñiéndose a la tercera.

Neste contexto de mudanças contínuas, onde o ambiente é e parece continuar sendo um condicionante complexo, o papel do profissional da administração é fundamental para a inovação das empresas. Para tanto, empresas e profissionais necessitam estar preparados para enfrentar estes desafios.

1. O PROBLEMA

As transformações que ocorrem a nível mundial, cedo ou tarde, chegarão ao Brasil. Em vista disso, e considerando que os profissionais das empresas do final deste século já estão enfrentando grandes desafios, conforme os condicionantes já citados, cabe registrar algumas indagações que poderão auxiliar o direcionamento das incursões pretendidas:

- . Quem é o profissional de uma empresa que trabalha sob a forma de administração por resultados?
- . Qual é o perfil de atuação deste profissional nas empresas?
- . Quais são as características da empresa brasileira e como caminha a preparação dela ao encontro do 3º milênio?
- . Quais as exigências do contexto empresarial para um tipo de profissional como este?
- . Existe alguma discrepância entre a atuação dos profissionais e as expectativas das organizações sobre os mesmos?
- . Que tipo de profissional a sociedade está exigindo?
- . Como construir um novo homem de administração para enfrentar os desafios nas organizações do presente e do futuro em nosso país?

Uma primeira reflexão sobre esta problemática delinea a hipótese de trabalho: o profissional do futuro necessita ser criativo, com consistente conhecimento teórico e prático, tendo ampla visão da realidade que o cerca, para enfrentar os desafios nas relações de produção da sociedade capitalista e trabalhar com o homem, valor real das organizações.

Construir o perfil pessoal e profissional de um novo homem que possa trabalhar nas organizações, sejam elas empresas

comerciais, indústrias e/ou instituições, direcionando suas atividades a uma gestão empresarial democrática nos níveis de decisão, execução e avaliação é objetivo deste trabalho.

2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

De modo específico, far-se-á um levantamento bibliográfico de dados bem como uma reflexão a respeito da condição humana, dos caminhos apontados para se conseguir resultados, estando entre eles a vertente da educação permanente. Procurar-se-á, também, dados que possam servir como instrumentos indicativos das tendências futuras no campo da administração, alternativas apresentadas durante o transcorrer dos acontecimentos bem como características do ambiente de trabalho onde irá atuar este novo homem. De posse destas informações, tentar-se-á extrair o perfil acima aludido.

O respectivo levantamento dos dados e as reflexões a serem construídas sobre os mesmos visam, em última análise, fornecer aos educadores, bem como às empresas, subsídios que possam enriquecer novas políticas de recursos humanos, tanto a nível educacional como ao nível do desenvolvimento profissional de futuros executivos, através da educação permanente.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O mundo em que vivemos está, mais do que nunca, em constante transformação. A realidade não se encontra estagnada ou dada de uma vez para sempre, tal como a filosofia clássica a interpretou. O que se percebe é uma constante mutação: novas idéias são expostas, as conquistas técnicas e tecnológicas são anunciadas a cada dia que passa, o progresso passa a fazer parte

da vida do homem, novas teorias para explicar a origem e o fim do homem estão presentes em revistas e noticiários, novos métodos de administrar buscando a eficiência e a eficácia são tentados e apresentados como a solução aos problemas enfrentados pelas empresas. A realidade é essencialmente revolucionária. Sendo assim a realidade, por que não também o pensamento e as relações sociais? Segundo BASTOS e KELLER(1991,p.133), "o pensamento é reflexo das condições da realidade, de tal modo que a natureza e a sociedade (estruturas sociais) sejam compreensíveis a partir da apreensão da totalidade das relações e circunstâncias que mantêm os fenômenos ou fatos".

Entendida desta forma, a realidade apresenta-se com as características dialéticas de dinamicidade, movimento, interação, diversidade, contraditoriedade e totalidade que basta a si mesma. Para se tentar captar esta multiplicidade de aspectos que cercam o cotidiano através dos tempos e também na época presente, o método dialético hegeliano parece ser o mais indicado, justamente por possibilitar uma ampla visão do conjunto. Partindo da suposição de que os fatos estão inter-relacionados, isto é, articulados, exige-se que os mesmos sejam considerados dentro de um conjunto de circunstâncias que os envolvem. O método dialético, desta forma, ao invés de isolar o fato para estudá-lo separadamente, traz à tona outra característica da realidade: a sua dinamicidade e as mudanças constantes que ocorrem com o passar dos acontecimentos. Os opostos passam a se evidenciar, mostrando-se em constante luta e apresentando alternativas que, no decorrer dos tempos terão mais ou menos possibilidades de se concretizarem. Que possibilidades, no entanto, poderão ser realmente estabelecidas? A passagem dialética ou transformação da

quantidade em qualidade, através da oposição do pensamento-ação, implica, simultaneamente, em continuidade e em descontinuidade. Em outros termos, uma nova situação é continuidade de uma anterior, ao mesmo tempo em que se apresenta como novidade.

O método dialético foi adotado neste trabalho para servir como instrumento de análise documental. A administração a nível empresarial é um fato, do qual não se pode fugir. As mudanças e transformações que ocorrem na realidade, na sociedade, de uma forma ou outra, acabam influenciando a maneira de administrar e o processo de tomada de decisões a nível gerencial. Interessa buscar os fragmentos dos discursos dos sujeitos a nível de sua praxis. Portanto, os dados levantados e apresentados sempre foram tratados tendo em vista a sua relação teoria-prática, bem como consideradas as suas implicações e consequências. Posteriormente, foi estabelecida uma discussão contínua, direcionada a captar as contradições presentes nos fatos administrativos, objeto-tema deste estudo. O que se busca, efetivamente, é captar a representatividade que possuem estes sujeitos sobre a visão do homem organizacional.

4. TERMINOLOGIA ADOTADA

Não pode ser omitida a terminologia adotada durante o desenvolvimento deste estudo. Alguns termos merecem um esclarecimento quanto ao significado utilizado neste trabalho. A seguir, uma relação dos principais termos e sua respectiva precisão terminológica:

ADMINISTRAÇÃO - ciência ou arte de organizar, planejar e implantar medidas que se fazem necessárias ao bom andamento da

empresa, visando atingir as suas finalidades.

EDUCAÇÃO - é um processo, através do qual, o homem constrói sua própria personalidade, desenvolvendo plenamente todas as suas capacitações. Este processo envolve duas consciências - o educador e o educando, numa relação nem sempre amigável, visto que uma consciência - o educador - quer se impor a outra consciência - o educando. Desta forma, no dizer de FULLAT (1988, p. 11) "**en la medida en que es un hecho, todo acto educativo es violencia**". Entendida desta maneira, a educação pode ser questionada, ao mesmo tempo em que questiona. Na realidade brasileira, onde são impostas medidas educativas e onde há manipulação ideológica para sustentação de um determinado status quo, mais do que nunca a educação é um ato de violência. Não se trata da violência da relação educador-educando, mas de uma ideologia.

EDUCAÇÃO PERMANENTE - trata-se de um processo contínuo e continuado, em que o indivíduo assimila sempre novos conhecimentos, o que possibilita o pleno desenvolvimento de suas capacitações como ser humano. Segundo um ditado popular, a vida é a melhor professora, isto é, as experiências vivenciais, os questionamentos trazidos ao indivíduo pelas circunstâncias que o rodeiam, as exigências do cotidiano de trabalho sempre estão a exigir novas posturas e a ensinar novas coisas, que serão complementadas por leituras, cursos, palestras, treinamento, programas educativos, dando continuidade ao processo.

EMPRESA - instituição que tem como finalidade produzir e oferecer serviços e produtos de consumo ao mercado, visando conseguir novos consumidores e obter lucros ao proprietário.

EMPRESA DO 3º TIPO (ou do 3º Milênio) - empresa imbuída de um

espírito de modernização administrativa, visando tornar mais eficiente e eficaz a busca de seus objetivos.

GERÊNCIA - capacidade de coordenar, orientar e supervisionar os subordinados, motivando-os no sentido de busca e consecução dos objetivos propostos pela empresa.

GESTÃO SITUACIONAL - modo de administrar contando com a participação de todos os funcionários, de todos os setores, distribuindo responsabilidades e partilhando os resultados e os frutos provenientes do trabalho. A gestão democrática supõe um grande equilíbrio do líder, que deverá servir-se dos três estilos de liderança, a saber: o autocrático, o democrático e o permissivo. Assim, por exemplo, com pessoas hostis ou dependentes, a liderança deverá ser autocrática; com pessoas que colaboram ou que se adaptam aos grupos com facilidade, a liderança deverá ser democrática; e com os individualistas e com pessoas retraídas da sociedade, o estilo recomendado é o permissivo.

HOMEM - o termo homem, é utilizado no seu sentido mais amplo, um ser dotado de uma multiplicidade de aspectos e capacidades que, naturais ou adquiridas, podem ser desenvolvidas, aumentando suas potencialidades. Desta forma, ele se torna capaz de enfrentar os desafios que a administração do futuro lhe trará. Será um ser preparado, tornando-se eficiente e eficaz - o homem certo no lugar certo, para responder às necessidades da empresa.

INDÚSTRIA - instituição que tem como objetivo principal a produção de bens de consumo através da transformação de matéria-prima em produtos que serão oferecidos aos consumidores.

INSTITUIÇÃO - entidade de natureza jurídica, legalmente constituída, que presta serviços nos mais diversos campos de

atuação ou produz bens de consumo. As instituições podem ser públicas - as que de uma forma ou outra são dirigidas pelo Estado, que detem sua posse: ou particulares - que se caracterizam, principalmente pelo fato de serem propriedade de uma pessoa ou um grupo econômico que as dirige e orienta na consecução dos objetivos.

POS-MODERNIDADE - período de tempo dos dias atuais, em que se verificam tendências nos campos da arte, da cultura, da filosofia, apresentando idéias e perspectivas que podem ser aplicadas ao cotidiano das pessoas e das instituições de modo geral. Segundo SANTOS (1986, p.89) a pós-modernidade se encontra em todos os setores. No seu entender

Até há pouco a massa moderna era industrial, proletária, com idéias e padrões rígidos. Procurava dar um sentido à História e lutava em bloco por melhores condições de vida e pelo poder político. Crente no futuro, mobilizava-se para grandes metas através de sindicatos e partidos ou apelos nacionais. Sua participação era profunda (basta lembrar as duas grandes guerras mundiais).

A massa pós moderna, no entanto, é consumista, classe média, flexível nas idéias e nos costumes. Vive no conformismo em nações sem ideais e acha-se seduzida e atomizada (fragmentada) pelos mass media, querendo o espetáculo com bens e serviços no lugar do poder. Participa, sem envolvimento profundo, de pequenas causas inseridas no cotidiano - associações de bairro, defesa do consumidor, minorias raciais e sexuais, ecologia.

A pós-modernidade conduz a uma despolitização, ao individualismo, a um esvaziamento, tanto que história, política, ideologia, trabalho não orientam mais o comportamento individual. Ocorre, cada vez mais, uma perda de valores de referência. Os sociólogos denominam a esta nova mentalidade de deserção social, que se manifesta em:

- . Deserção da História - perde-se o sentido de continuidade histórica, sem tradições do passado e sem projeto de futuro;

- . Deserção do político e do ideológico - indiferença quanto a participação política, interessando apenas o aspecto pragmático;
- . Deserção do trabalho - não crê no valor moral do trabalho, interessa mais a descontração, o descompromisso;
- . Deserção da família - a família deixa de ser a guardiã moral, a mesma se faz e se desfaz a bel-prazer;
- . Deserção do religioso - as grandes religiões cedem lugar a pequenas seitas, a busca é mais personalizada e menos coletiva.

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

1.0 QUE É O HOMEM?

"Quem sou eu? donde é que venho? para onde vou? Perseguem-nos sempre e em toda parte estas perguntas. No tormento que a vacuidade dos bens terrenos produz, na insaciável fome duma felicidade que satisfaça todo o nosso ser, nas diferentes penas que acompanham o nosso comportamento, sob o látigo das injustiças humanas, na hora da desventura e da dor, diante do cadáver frio e imóvel dum ente querido que nos prodigalizara tesouros de amor e de bondade, sempre que sentimos avizinhar-se de nós a hora suprema, tão cheia de mistérios, sempre e em toda parte nos surgem imperiosas as perguntas: quem sou eu? donde é que venho? para onde vou?" (GAETANI, p.19).

O homem continuamente se faz estas perguntas. E também procura as respostas. Nesta busca, percorre os mais diferentes caminhos. Hoje, ele está diante de um progresso incalculável: a técnica gera maravilhas, a mídia os aproxima instantaneamente (acontecimentos de outro continente, a milhares de quilômetros de distância são vistos praticamente no mesmo momento em que se sucedem), os progressos na produção tecnológica lhe trazem mais conforto e comodidade, etc... No entanto, o homem não consegue através de seu progresso, encontrar respostas que lhe sejam plenamente satisfatórias.

Na história do pensamento humano muitos movimentos tentaram apresentar respostas aos problemas do homem. Entre eles, encontra-se, por exemplo, o Humanismo, nascido com o Renascimento. Em seu livro **Humanisme intégral**, Jacques MARITAIN considera o humanismo como todo o sistema e todo o programa de ação que "tende a tornar o homem mais verdadeiramente humano", ou seja, considerando todas as dimensões que fazem parte de seu ser, sejam elas de natureza material ou espiritual. Se o Humanismo fosse

entendido assim sempre provavelmente teria apresentado respostas que satisfariam. Mas, em diversas ocasiões, esquecendo-se de aspectos essenciais ao ser humano ou então priorizando um em detrimento de outros aspectos, o humanismo torna-se uma espécie de anti-humanismo, cujos principais representantes são: Nietzsche, Marx, Comte e Sartre.

Nietzsche afirma que o homem deve ser ultrapassado, e para se conseguir isso é necessária a "morte de Deus", libertando-o, portanto, da moral, do seu ideal de vida rastejante, na paciência, doçura, humildade, caridade... Só assim, o homem, "assassino de Deus", poderá viver livre e perigosamente a sua vontade de poder.

Já o Marxismo afirma que no dia em que o proletariado derrubar o sistema capitalista, haverá liberdade para o homem. Esta luta é inseparável daquela em que o homem se priva e esvazia em proveito de Deus, pura criação do espírito, pois a religião é o ópio do povo. Assim, a luta social torna-se também uma luta anti-religiosa. Quanto ao existencialismo, é um esforço para tirar todas as consequências de uma posição atéia coerente. "Deus não existe", afirma Sartre. Se Deus não existe, o homem é absolutamente livre, tudo é permitido, desaparecendo, assim, todos os fundamentos dos valores que a consciênica humana se impunha.

Com sua teoria, Nietzsche ignora a dignidade da pessoa humana, que torna todos os homens iguais, pela participação de todos na mesma natureza racional. Aqueles que ele chama de "animais de rebanho" ou escravos, devem servir os mais fortes. E assim, a exploração do homem pelo homem torna-se autorizada. Marx tem um sistema materialista e determinista. Tudo, segundo ele, é fruto da produção econômica. Assim, a consciência individual é um reflexo da infra-estrutura econômica. Desta maneira, o Marxismo,

que pretende libertar o homem, acaba escravizando-o ainda mais. E a luta de classes, pregada por Marx, terminará quando se atingir o ponto culminante da revolução comunista? No existencialismo, rigorosamente falando, o homem não existe, pois não há natureza humana universal e imutável. A única coisa que pode definir o homem é a sua liberdade, mas esta liberdade é sem finalidade e sem razão. Desta forma, não há motivos para atos de heroísmo ou semelhantes. "Não posso contar com nada... é preciso agir sem esperança", afirma Sartre. Isto é digno do homem?

La Pira, citado em GAETANI (p. 22), afirma: "Os problemas do homem são, em última análise, problemas do homem concreto que tem na alma tesouros de alegria e sobrecargas de sofrimento. Assim, a solução dos problemas depende do próprio homem, que deve ir até sua raiz". Ou, em outros termos, as respostas terão de vir do próprio homem. Diante disso, cabe mais uma vez a pergunta: o que é o homem?

PASCAL (1961, p.138), em sua obra **Pensamentos**, refletindo sobre a condição humana, afirma num pensamento que começa a apontar solução e a contribuir com a pergunta fundamental: o que é o homem?:

O homem não é mais do que um caniço, o mais fraco da natureza: mas é um caniço pensante. Não é necessário que o universo inteiro se arme para esmagá-lo: um vapor, uma gota d'água, é suficiente para matá-lo. Mas, mesmo que o universo o esmagasse, o homem seria ainda mais nobre do que aquele que o mata, porque ele tem consciência de sua morte e da vantagem que o universo tem sobre ele. O universo não sabe nada disto.

Descartes, na sua obra **De la recherche de la verité**, citado por BUBER (1954, p.14), no prólogo expressa sua preocupação com o estudo do homem, afirmando:

Entre todas las ciencias humanas la del hombre es la más digna de él. Y, sin embargo, no es tal ciencia, entre todas las que poseemos, ni la más cultivada ni la más desarrollada. La mayoría de los hombres la descuidan por completo y aun entre aquellos que se dan a las ciencias muy pocos hay que se dediquen a ella, y menos todavía quienes la cultiven con éxito.

O que se pode depreender do exposto é a necessidade clara de uma ciência que se dedique exclusivamente a estudar o homem como seu objeto e possa contribuir na busca de respostas às dúvidas do homem sobre si mesmo.

Kant, em sua obra distingue com maior clareza a tarefa própria da antropologia, o estudo sobre o homem. Ele assinala quatro perguntas, que considera fundamentais: o que posso saber? cuja resposta se encontra na metafísica; o que devo fazer, respondida pela ética; o que me cabe esperar? que vai buscar resposta na religião; e finalmente, o que é o homem? campo próprio da antropologia. E acrescenta: " No fundo, todas estas disciplinas poderiam enquadrar-se na antropologia, porque as três primeiras questões retornam sempre à última" (cit. por BUBER, 1954, p.15).

Portanto, fica claro que a resposta à pergunta fundamental deverá ser procurada no campo que lhe é próprio, a antropologia. E quais são as indicações apontadas pela antropologia sobre o homem?

Deixando de lado a preocupação sobre os diferentes métodos apresentados pelas mais diversas correntes bem como posicionamentos específicos de cada uma delas, mas apenas questionando-se sobre o que é o homem? pode-se encontrar uma série de indicações sobre o seu objeto de estudo. Assim, percebe-se que o homem apresenta um conjunto de dimensões ou aspectos que não podem, de forma alguma, serem deixados de lado por quem queira fazer um estudo sobre ele. Trata-se de aspectos como sua

capacidade de conhecer e gerar conhecimentos, de sua capacidade de se comunicar, de sua sociabilidade, de sua dimensão corpórea, do fato de ser um ser vivo, que decide sobre si mesmo, que trabalha, que joga e se diverte, que crê em algo. Em outros termos, trata-se de aspectos que revelam a condição humana, tanto como herança biológica como herança adquirida em sua convivência com a sociedade.

O que se passa agora a analisar são estes aspectos, indicando-se funções e implicações de cada um deles, assim como eles nos aparecem, visando encontrar uma resposta ou, ao menos, um caminho indicativo que auxilie na busca desta resposta.

1.1. A DIMENSÃO CORPÓREA.

Quando se fala em ser humano, um dos aspectos que mais chama a atenção é o da sua corporeidade, ou seja, o homem possui um corpo, com todo um mecanismo próprio que se desenvolve maravilhosamente. Um detalhe que alerta para a especificidade do homem é justamente o seu desenvolvimento corporal. Enquanto outros animais já nascem com seu corpo praticamente pronto para enfrentar as agruras de seu meio ambiente, o homem é, entre os animais, o que mais depende de outro para sua sobrevivência. Veja-se, por exemplo, os casos de animais que, por instinto ou não, conseguem se guiar ou alimentar sozinhos, enquanto o homem é extremamente frágil, sem qualquer autonomia, totalmente dependente, de tal forma que se diz que ele é nascido fisiologicamente precoce. Mas é nesta fragilidade, já salientada por Pascal, que resplandece a grandiosidade do homem. Ele não é um ser especialista, à maneira

de outros animais e sim, um ser não especializado. O homem é capaz de um desenvolvimento extraordinário com seu corpo. Ele pode adestrá-lo e tornar-se um exímio instrumentista ou prestidigitador, um grande bailarino, um excelente artista com as mãos ou até mesmo com os pés. Ele é capaz de realizar muitos prodígios com seu corpo, bastando para isso que ele o treine e domine os diversos movimentos de cada atividade que queira realizar. Outra característica ligada a corporeidade do homem é a sua postura vertical, que o diferencia enormemente de outros animais. Em outros termos, conforme sustenta Mounier, sem o corpo, o homem não pode alimentar-se, não pode reproduzir-se, não pode aprender, não pode comunicar, não pode divertir-se. Merleau-Ponty chega mesmo a afirmar: "O homem está no mundo através de um corpo" (cit. por Mondin 1980, p.32).

Neste sentido, BARBOTIN (1970, p.39) afirma:

"Motivado por uma necessidade original, o meu corpo é o ponto de referência em relação ao qual cada coisa toma seu lugar e torna-se situada; eis-me, pois, transformado em centro de um imenso círculo - o meu "ambiente": cada raio seu define, para mim, uma perspectiva, e a sua circunferência é o meu "horizonte". No interior deste círculo uma coisa qualquer não se transforma em objeto para mim, senão quando se encontra lá, defronte ao meu corpo, a uma distância variável. O meu corpo é aquilo para que e mediante o qual os objetos existem... O meu corpo é o centro e o foco de todo o meu universo espacial; o ambiente geométrico do meu ambiente vital; graças ao meu corpo localizado, atraio para mim todos os pontos do espaço; os concentro, os recapitulo, os interiorizo. Em compensação, adquirindo impulso desta posição, me projeto em direção a todos os pontos do meu horizonte. Graças a este ritmo o universo inteiro reside em mim, enquanto eu habito todo o universo".

Desde a antiguidade se sustenta que o corpo é fator importante no conhecimento. Aristóteles e Tomás de Aquino afirmam que " nada há no intelecto que antes não tenha passado pelos sentidos". Outra característica do conhecimento é sua forte somaticidade. Mais uma vez BARBOTIN (1970, p.54) afirma:

O meu corpo divide o universo à sua imagem e projeta sobre ele os significados de que é ele mesmo a origem... O meu corpo é o lugar privilegiado no qual o mundo se divide, recebe múltiplos significados e torna-se o universo humano... o meu corpo determina o centro do universo; é o ponto indivisível no qual se opera a análise e a síntese de tudo; o seu aparecimento assinala o de um espaço e de um universo novos".

Para se ter uma idéia do quanto é importante a função da corporeidade no conhecimento basta se verificar como é estendido o significado de partes do corpo humano às coisas. Neste sentido fala-se de pé da mesa, cabeça do prego, coração da alcachofra, Em outros termos, a corporeidade fornece ao conhecimento um esquema de interpretação do mundo que rodeia o homem.

Além das funções acima, o corpo apresenta ainda a função de posse ou econômica. A própria existência do homem se torna concreta através de um corpo, através do qual se tem a impressão de dominar o mundo. Esta função de posse dá a impressão de que ocorre uma dilatação do corpo, ao ponto de se considerar as coisas como prolongamentos dele. No dizer de BARBOTIN (1970, p.75):

"Quando uma pessoa aprende a guiar um automóvel, tem a impressão de estar sentada com seu pequeno corpo em uma grande máquina que não conhece. Mas depois, aprende a identificar-se com esta máquina, adquire o sentido de massa externa de seu veículo. Funde-se com seu carro em uma unicidade de movimento. O veículo torna-se o seu corpo. Se logo depois sofrer um acidente não dirá; "o outro bateu no meu carro com o seu", mas sim: "o outro me bateu". Efrequentemente sentirá isto como uma ofensa pessoal e lhe será necessária uma certa reflexão... O motorista não é apenas o patrão de seu carro; este realmente age sobre ele, quase como se fosse, o seu corpo, e lhe confere a sua marca. Uma análoga dilatação da autoconsciência está no trabalho numa fábrica, no escritório, no hospital, na leitura dos jornais ou sentado defronte ao televisor. O material ao redor do qual alguém trabalha é também o meio no qual ele se expõe... Torna-se-lhe por isso, sempre mais difícil distinguir entre si e o ambiente que lhe foi edificado pelos homens; de fato, os seus instrumentos não são apenas os meios dos quais se serve de maneira soberana; eles são, juntos, parte de sua figura, assim como ele é parte deles"

A partir destas constatações, podem-se inferir algumas implicações que são de interesse ao presente estudo:

a corporeidade ou somaticidade é uma componente essencial do ser do homem. Sem ela, ele não pode realizar uma série de atividades que são tipicamente suas, como o sentir, o falar, o jogar, o trabalhar, ...

No entanto, por sua capacidade de pensar, o homem pode superar-se infinitamente. Ao mesmo tempo em que o corpo torna-se um limite ao homem, ele lhe abre as portas para a imensidão do universo. Conforme afirma Sartre: "o corpo é perfeitamente o superado. O corpo é aquilo além do qual eu estou, no momento em que estou imediatamente presente ao corpo ou à mesa ou à árvore longinqua que vejo".

Embora essencial ao homem, o corpo não é o homem. Uma série de capacidades descritas anteriormente permitem inferir uma profunda unidade do ser do homem bem como de sua própria corporeidade. O ser do homem apresenta-se com este aspecto que lhe permite uma pluralidade de aberturas, uma multiplicidade de posições, uma enorme diversidade de percepções.

Ao lado disto, nada melhor do que a corporeidade para denotar o estado de finitude e limitação do homem, sua contingência e sua indigência neste mundo. No entanto, apesar desta conformação, o homem busca sempre ultrapassar-se, superar-se em tudo o que conseguiu até o presente.

1.2. O HOMEM É UM SER VIVO

Sem a preocupação de discutir aqui as diversas correntes e posições a respeito da vida e de sua origem, o certo é que a vida é uma propriedade fundamental do homem. Deixando de lado, portanto, vitalismo ou mecanicismo, biologismo ou materialismo, evolucionismo, criacionismo ou geração espontânea, mas atendo-se ao fato de que o homem é um ser vivo e que esta propriedade se caracteriza por, entre outros fenômenos:

- . poder de crescer e desenvolver-se, servindo-se para tal de outras matérias do meio que o circunda, reorganizando-as segundo sua própria estrutura e funções;
- . poder de responder a estímulos externos, ordenando, desta forma, sua relação com o ambiente circundante;
- . poder de se reproduzir segundo sua própria espécie.

Estas características, por si sós, não são suficientes para trazer novas luzes ao problema fundamental sobre o que é o homem, visto que são características comuns aos homens e aos animais. No entanto, considerando que o homem tem o poder de conhecer e buscar respostas aos seus problemas, a vida humana se distingue essencialmente daquela dos animais, por diversos fatos, tais como:

- atinge níveis e dimensões extremamente diferentes de outros tipos de seres vivos, ao ponto de se falar em vida social, política, familiar, intelectual, espiritual, material, ...

- o homem sempre busca atingir momentos novos, busca transcender limites espaço-temporais; em outros termos, busca superar-se;
- Mesmo os animais mais evoluidos prendem-se a uma rotina instintiva: comem, bebem, dormem, reproduzem-se. O homem, apesar de sentir o sono, pode resistir-lhe; apesar de sentir a fome ou a sede, consegue controlá-las por um certo tempo; seus passatempos são diversificados,...

1.3. O CONHECIMENTO

A capacidade de conhecer, de ser consciente de alguma coisa faz com que o homem possa se distinguir essencialmente de outros seres vivos. Na história do pensamento humano, praticamente todos os autores, filósofos e pensadores discutem as formas do conhecimento, identificando-as como: sensitivo

imaginativo

intelectivo.

Quanto ao conhecimento racional, o mesmo assume três formas:

comum - aquele que se baseia no cotidiano, que vai sendo adquirido principalmente através da experiência própria, sem uma sistematização. É mais intuitivo que raciocinativo.

científico - trata-se de um conhecimento organizado e sistematizado, que visa estabelecer relações constantes entre os fenômenos.

filosófico - busca as explicações aos fenômenos, muitas vezes questionando-se sobre sua validade, moralidade, suas implicações. Trata-se de um prolongamento das formas anteriores de conhecimento.

Diversos autores, ao discutirem as formas de conhecimento sustentam que o que distingue o homem de outros seres vivos é pela forma de conhecimento intelectual; visto que o conhecimento sensível e o imaginativo seriam propriedades também de outras formas de vida. Diante disso, cabe destacar algumas propriedades do conhecimento intelectual, sendo que as mais importantes, apontadas pelos filósofos são:

- Universalidade - enquanto os sentidos ou a fantasia apresentam este ou aquele objeto (concreto, particular), o intelecto é capaz de abstrair de objetos particulares e estender seu conhecimento a outros objetos da mesma espécie ou de espécies semelhantes, identificando características específicas ou comuns aos diversos objetos. O conhecimento obtido desta forma é válido para todos os objetos da mesma espécie ou gênero.
- Intencionalidade - trata-se da propriedade do conhecimento de transferir-se para qualquer coisa diferente de si mesma ou, em outros termos, de tender para um objeto.
- Mundanidade - o conhecimento sempre tem uma referência mundana, ele sempre está referido com o mundo, em função da corporeidade. BARBOTIN (1970, p. 235) exprime da seguinte maneira

esta propriedade:

"A minha visão é visão de qualquer coisa e essa coisa vem sempre situar-se no horizonte sensível e intelectual que é o meu. O mundo conquistado, interpretado, admirado pela minha visão é inseparável disso... Em certos momentos este mundo confirma o significado que à primeira vista lhe dei e o que dou a mim mesmo, em outros ele os contesta e ajuda-me a modificá-los. Existir é ser em si mesmo através de um corpo que vê e um mundo que é visto. Cada vulto é o espelho de um mundo".

- **Perspectividade** - O conhecimento não acontece de uma só vez.
Ele vai acontecendo aos poucos, através de aspectos múltiplos que vão sendo captados pelo intelecto para depois formar uma visão do todo. Portanto, trata-se de uma consciência parcial da realidade.
- **Personalidade** - O conhecimento é feito à medida do homem, segundo suas necessidades, exigências, seu ambiente, sua cultura... Além disso, sempre ocorre com uma participação pessoal do sujeito cognoscente, que, aos poucos, vai assimilando os vários aspectos que lhe são apresentados.
- **Historicidade** - o conhecimento é profundamente marcado pelo tempo. Ele sempre ocorre num tempo determinado. Isto não significa que ele não possa ou não deva ser revisto. O fato é que o homem toma consciência de sua realidade num momento histórico e deixa o registro de suas percepções. A história é movimento e como movimento há algo que muda e algo que permanece.

- Autoconsciência - ao mesmo tempo em que conhece os objetos que o circundam, o homem conhece a si mesmo. Observa-se isto nas atividades do dia a dia. Por exemplo, ao pregar um prego, o homem presta atenção não só no prego mas também no martelo e ainda em sua própria mão, embora de maneira diversificada. Cada ato explícito de consciência de um objeto é acompanhado de um ato implícito de consciência de si.

Uma reflexão sobre o conhecimento e a autoconsciência do homem traz , segundo MONDIN (1980, p. 103-4), os

"seguintes resultados acerca da natureza do ser do homem:

- O homem é autoconsciência: é um ser que pensa a si mesmo (Descartes, Fichte, Teilhard);
- O homem é um ser encarnado: é consciente de ter um corpo e todos seus atos de autoconsciência são filtrados através do corpo (Aristóteles, Merleau-Ponty, Marcel);
- O homem é um ser social: ele se conhece no encontro com os outros (Marx, Mounier, Buber, Marcel, Scheler, Nédoncelle);
- O homem é um ser finito: pois que nasce e morre, é consciente de que o seu Eu não coincide com o ser (Guardini, Wittgenstein, Adorno);
- No homem, há uma profunda distinção entre o que é e o que pode ser: ele tem consciência de que o que é atualmente não é tudo o que pode e deve ser (Heidegger, Bloch);
- O homem é livre: ele sabe que é patrão do próprio ser, da própria vida, do próprio futuro (Sartre, Garaudy);
- É porém, um ser condicionado: depende da natureza e da sociedade no seu ser e no seu agir (Spinoza, Marcuse, Lévi-Strauss);
- Em certa medida, é também alienado: sente-se diferente, pior do que deveria ser (Hegel, Marx, Nietzsche, Tillich, Heidegger);
- Transcende a matéria, o tempo, o espaço, o absoluto (Platão, Plotino, Aristóteles, Fichte, Barbotin, Buber, Heschel).

1.4. A AUTODETERMINAÇÃO

O homem é cheio de dinamismo. O movimento faz parte do homem. Ele busca novos conhecimentos, ele realiza uma série de atividades, decide sobre suas ações, sente-se responsável por elas. Trata-se de uma outra dimensão do homem: o homem age e sua ação nasce de suas decisões. Este fato indica a dimensão de vontade-liberdade, própria do homem. Ele estuda porque quer estudar, ama porque quer amar, escreve porque quer escrever, vai de uma cidade a outra porque quer fazer isto. Trata-se de uma capacidade de autodeterminação, pela qual o homem constroi sua vida, vive suas paixões, decide sobre seu destino.

Uma análise da vontade humana demonstra que ela apresenta as seguintes características: humanidade, mundanidade, volubilidade, alienação, conformismo, transcendência e liberdade. Todas estas características são importantes, mas a que mais se destaca é a liberdade, pelo fato de possibilitar ao homem decidir sobre sua vida e seu destino, construindo, desta forma e através de suas decisões o seu próprio futuro.

Uma reflexão sobre esta capacidade de autodeterminação do homem desperta a atenção pela sua insaciabilidade. O homem nunca está contente com o que realizou ou conquistou. Ele sempre quer mais, a ponto de se dizer que quem se considera plenamente realizado não tem mais motivos para viver. O homem recebe elogios ou castigos porque suas ações são guiadas pelo seu querer livre e que o distingue de outros animais, que apenas se orientam por seus instintos.

1.5. A LINGUAGEM

A propriedade de falar distingue claramente o homem dos outros animais e o torna um ser singular. A linguagem pressupõe três condições básicas: um sujeito que fala, um objeto do qual se fala e um interlocutor a quem se fala e com quem se quer comunicar, falando. Destas condições pode se extrair as funções da linguagem, sem distinguir qual delas é mais importante, pois cada corrente de pensamento defende posições diferentes:

- representativa ou denotativa - é a função que habilita o homem a alcançar e a transmitir a verdade e seu ponto culminante é a linguagem científica, dotada de máxima clareza, precisão e objetividade.
- comunicativa - além de possibilitar o conhecimento, a linguagem comunica afetos, sentimentos, desejos, comandos. A linguagem é instrumento privilegiado da comunicação e da sociabilidade, transformando a presença puramente passiva de alguém em presença ativa, tornando-os presentes uns aos outros.
- existencial ou expressiva - a linguagem descreve objetos conhecidos, comunica sentimentos e serve também para testemunhar aos outros e a si mesmo a sua própria existência.

A capacidade de falar revela, a respeito do homem, uma distinção clara entre ele e outros seres. O homem se percebe superior a outros animais, possui uma superioridade intelectual, pode viver muito mais intensamente sua sociabilidade, pode desenvolver técnicas para o domínio da natureza. Além disso,

revela claramente a interação e a interdependência do físico e do conceptual na existência humana. Enfim, segundo MONDIN (1980, p.152), "a linguagem desvela uma essencial incomensurabilidade da capacidade expressiva nos confrontos com a realidade e a tensão do homem a suplantar-se continuamente, a autotranscender-se e a transcender tudo o que disse e é capaz de dizer".

1.6. A SOCIABILIDADE E A POLITICIDADE

"O homem é, por natureza, um animal político", afirmava Aristóteles. O fato é que o homem tem a propensão para viver junto com os outros, seus semelhantes e comunicar-se com eles, tornando-os participantes de suas próprias experiências e desejos, ficando, portanto, mais próximo deles, convivendo e partilhando emoções e bens.

Esta aproximação e tentativa de viver com outros semelhantes traz consigo uma outra questão: o relacionamento entre os homens. O conjunto de relações que o indivíduo mantém com seus semelhantes, enquanto pertencente a um grupo social é o que se pode denominar de politicidade. O homem torna-se um ser político, membro de uma "pólis".

Sociabilidade e politicidade, portanto, são duas dimensões correlatas e integrantes do homem. Trata-se de mais uma constatação à qual não se pode fugir. O homem depende de seu semelhante para os mais simples atos de sua vida diária. Martin Luther King, o pastor assassinado nos Estados Unidos, costumava

lembrar que desde o momento em que acordava até sair de casa para seu trabalho, o homem dependia de meio mundo: dependia do agricultor, do operário da fábrica, dos encarregados de manutenção de luz, água e esgotos, de seus familiares... Isto porque, para fazer sua higiene pessoal, para fazer sua primeira refeição ele precisava do trabalho anterior de uma série de indivíduos aos quais nem conhecia.

Não se pode negar estas duas dimensões na vida do homem. São dois fenômenos inatos e não uma manifestação casual e passageira. Assim como é um ser político, é também um ser social. O homem se autocompreende juntamemente com o mundo, relacionando-se com seus semelhantes.

A reflexão mostra ainda que a sociabilidade do homem é extremamente diferente daquela de outros animais. Enquanto eles se associam instintivamente, são governados por uma força interior, o homem, em virtude de suas outras capacidades, cria organismos e instituições que lhe permitam conviver socialmente. O fato é que o indivíduo tem necessidade dos outros: precisa da sociedade para adquirir uma cultura, recebe crenças e ensinamentos da sociedade que ainda lhe transmite princípios morais e estéticos, etc... Neste sentido tem razão Marx, Comte e Durkheim. No entanto, não se pode esquecer que esta é uma das situações. O outro lado, a outra situação é que a sociedade não constitui uma realidade superior ao indivíduo, à qual ele seria subordinado. A sociedade é um organismo que está a serviço dos indivíduos, para permitir a cada um deles que se realize a si mesmo e possa contribuir com o progresso da própria sociedade. Do contrário, não haveria sentido em se falar de liberdade, por exemplo.

A sociabilidade não é, por si, automaticamente positiva. Se de um lado ela contribui com o pleno desenvolvimento do indivíduo, por outro, ela também pode tornar-se um fator de deformação, constrição, achatamento do indivíduo. Dependendo da ideologia que ilumina as decisões que são tomadas por um determinado grupo social, o indivíduo pode ser considerado ou até mesmo tornar-se um robô. Neste sentido, a sociabilidade não é instrumento de personalização mas de massificação.

1.7. A CULTURA

Descobrir quem é o homem através do estudo e exame de seus produtos é o que pretende a antropologia cultural, que se desenvolveu ultimamente. Considerando-se do ponto de vista objetivo, a cultura pode ser entendida, segundo MATHIEU, na Enciclopédia Filosófica, como "frutos adquiridos pelo homem mediante o exercício de suas faculdades, sejam espirituais ou orgânicas.

À parte as grandes discussões a respeito das maneiras e formas como se produz os elementos culturais e como eles influenciam ou não a vida do homem, bem como as interpretações apresentadas pelos antropólogos culturais, o fato é que o homem, em virtude de suas capacidades produz uma série de organismos, instituições, instrumentos que lhe possibilitam obter conhecimentos, adquirir melhores condições de vida no meio em que se encontra.

Algumas características podem ser lembradas, ao se tratar de cultura, envolvendo três aspectos: do ponto de vista da origem,

a cultura é humana, social e laboriosa; do ponto de vista da forma, ela é sensível, dinâmica, múltipla e criativa; do ponto de vista da finalidade, a cultura pode ser considerada religiosa, humanista ou naturalista, dependendo da finalidade última à qual ela se volta.

No entanto, entre as diversas correntes que estudam a cultura, sua origem e seu desenvolvimento, é necessário lembrar o estruturalismo, cuja tese principal é: o homem é formado e modelado pelas várias estruturas culturais da sociedade, particularmente as sociais. No entender de BASTOS & KELLER (1993, 95-6),

Estrutura é um plano hierarquicamente ordenado, ou seja, uma forma interior que representa uma ordem intrínseca a todos os fatos, objetos e sistemas. A estrutura é o que preserva a unidade dos fatos, dos objetos e sistemas. Existem, relações entre os objetos materiais, tanto internas, como externas. Da mesma forma, o sistema social apresenta uma série de estruturas diferentes, tais como: social, econômica, política, educacional.

Cada uma delas pode ser estudada separadamente (sincronia), mas somente uma visão do todo permite uma compreensão daquela realidade estudada (diacronia).

A categoria fundamental, portanto, não é o ser, mas a relação: a relação é mais importante que o ser e o todo é mais importante que as partes, ou seja, os elementos particulares só assumem algum valor a partir do momento em que estão entrelaçados com as relações que os constituem. Assim, as sociedades não criam absolutamente nada: elas apenas escolhem algumas combinações em meio a um repertório ideal (leis formais do funcionamento inconsciente da mente). Um espírito inconsciente, uma mente coletiva da sociedade, seria o responsável pela formação das estruturas sociais.

O resultado desta interpretação das estruturas sociais é que tanto os aspectos conscientes da vida humana devem ser

explicados pelos inconscientes, como deve-se entender a liberdade, se existisse, como produto do determinismo. Não são os homens que criam e possuem estruturas, mas, ao contrário, é a estrutura que os possui.

Uma reflexão mais demorada demonstra que, ao contrário do que afirmam os estruturalistas, por suas próprias características, a cultura, conforme definido anteriormente, é fruto da livre iniciativa humana. As estruturas sociais e culturais, aspectos da cultura, tem sua origem na criatividade, dinamicidade, historicidade e laboriosidade próprias do homem.

Desta forma, uma rápida olhada para o presente fenômeno possibilita algumas inferências:

- . a cultura é ostensiva do ser do homem. É possível extrair conhecimentos e conclusões, examinando os produtos do homem.
- . este exame, permite algumas informações a respeito da natureza do homem, por exemplo: assim como a cultura assume uma forma sensível, mas também possui quase sempre um sentido espiritual, pode concluir que o ser do homem tem uma dupla dimensão, uma física e uma espiritual; a cultura revela características de dinamismo, historicidade, sociabilidade, o que vem a reforçar que o homem é um ser social, dinâmico, histórico e criativo; o homem, por suas capacidades, está constantemente insatisfeito com suas conquistas, ele sempre quer mais, o que permite concluir que ele busca constantemente sua própria superação.

1.8. O TRABALHO

A filosofia grega, de modo geral, sempre considerou o trabalho de um ponto de vista negativo, por causa da concepção platônica do homem, da exaltação da vida contemplativa e da consideração que o trabalho é próprio dos escravos. No pensamento cristão da época medieval o trabalho era considerado como instrumento de purificação e salvação e, como no pensamento grego, entendido como imitação da natureza. Ultimamente, houve uma mudança na maneira de se entender o trabalho, que passa a ser considerado como uma expressão da livre iniciativa humana, uma manifestação da criatividade do homem. Desta forma, o trabalho assume um significado antropológico sutil: serve para formar e aperfeiçoar o homem.

A importância que tem o trabalho na vida do homem é tal que Marx chega a considerá-lo como a verdadeira essência do homem. No entanto, a distância entre a teoria marxista e sua prática é grande. O que se observou na Rússia, por exemplo, foi uma exploração enorme do ser humano. O fato é que a fé na ciência, a propensão que o homem tem para dominar o mundo e a perspectiva de criar o próprio destino contribuíram enormemente para essa nova concepção do trabalho.

Segundo o Dicionário Filosófico, o "trabalho humano é a resultante de muitas condições internas (comportamentais, intelectuais, temperamentais, caracteriológicas) e externas (físicas, técnicas, econômicas, sociais)". Deixando de lado soluções extremistas, como o marxismo e o capitalismo (que exaltam o trabalho como atividade suprema do homem) mas buscando uma solução intermediária, pode-se apontar três resultados que o homem

busca através desta sua atividade:

- o trabalho tem um valor cósmico - o homem transforma o mundo que o cerca, dando-lhe uma nova aparência, ordenando-o e como que humanizando-o.
- o trabalho tem um valor personalista - o homem se aperfeiçoa, se constroi, qualifica-se, enriquece-se através de seu trabalho. Ele adquire todo um modo específico de pensar e de agir, em função de seu trabalho.
- o trabalho tem um valor individual e social - no trabalho o homem exprime a si mesmo, comunica algo de si, ao mesmo tempo em que coloca os homens em contato mútuo tanto no momento da produção como do consumo.

Uma análise de mais esta dimensão do homem permite reforçar ainda mais alguns aspectos que já vem sendo apontados: o caráter histórico e dinâmico do ser humano, a sua corporeidade, o poder criativo que ele possui, o caráter social e político ao colocar os homens em contacto entre si, o progresso buscado constantemente pelo homem na tentativa de superar-se, de conseguir sempre mais progresso e bem-estar.

1.9. O JOGO E O DIVERTIMENTO

O jogo é um desenvolvimento de atividades com vistas à distração, ao divertimento, à satisfação e à realização de si mesmo. Entendido desta forma, uma lista enorme de atividades realizadas pelo homem podem ser consideradas como jogo. Assim, por exemplo, correr, andar de bicicleta, colecionar selos ou outros objetos, visitar museus, jogar uma partida de futebol, jogar cartas ou ainda uma série de outras atividades fazem parte do aspecto lúdico do ser humano. O objetivo do jogo é fornecer divertimento àquele que o pratica, distinguindo-se, desta maneira, de outras atividades que lhe são semelhantes.

Historicamente, desenvolveram-se várias teorias a respeito do jogo, quanto à sua conveniência para a natureza humana:

- . Rejeição - o jogo é visto como um relaxamento, uma espécie de falta de controle de si mesmo, pura perda de tempo e por isso deve ser evitado.
- . Tolerância - Algumas espécies de jogo, segundo Platão, Plotino e os estóicos, são fonte de corrupção ou de sobrecarga da alma. Por isso, considerando-se o estado natural do homem (o homem é a alma, segundo esta maneira de entender), pode-se admitir, quanto ao jogo em geral, uma atitude de tolerância, pois não é propriamente o homem que joga, mas somente o seu corpo.
- . Reconhecimento - Aristóteles, Averróis e outros filósofos consideram que o jogo possui um valor positivo. O homem é essencialmente

constituído de alma e corpo. O cansaço atinge não somente o corpo, mas também a mente. Assim, o jogo tem a função de possibilitar o descanso da mente, preparando-a para a realização de outras atividades.

. Idealização - trata-se de uma certa utopia: o desenvolvimento da ciência e da técnica dão condições ao homem de se livrar da opressão do trabalho, podendo o mesmo dedicar mais tempo ao estudo e ao lazer, em outros termos, ao jogo e ao divertimento.

Apesar destas posições, deve-se reconhecer que a dimensão lúdica é, segundo MONDIN (1980, p. 215), "a dimensão da alegria, do divertimento, da serenidade, da suspensão de todo tormento e de toda preocupação, da liberdade, da realização de si mesmo, sempre mais completa e mais plena na direção que melhor corresponde às capacidades e aspirações de cada um".

A dimensão lúdica é extremamente rica na análise do problema do homem. Além de compreender inteligência e vontade, ação e habilidade, implica alegria, satisfação e liberdade. Ela revela a complexidade e ao mesmo tempo a harmonia do ser humano, pois nela se põem em movimento todas as suas faculdades em vista de uma alegre auto-realização. Basta olhar os grandes sacrifícios aos quais se submetem os atletas para superar seus adversários ou, na falta ou fraqueza deles, para superar as próprias marcas já conquistadas.

Ou, ainda nesta mesma linha de raciocínio. vale ressaltar a importância que assume este aspecto lúdico do ser humano no relacionamento social. A animação sócio-cultural torna-se um

instrumento de participação social, segundo GARCÉS (1992, p.138) "para incitar a los seres humanos (individuos) a emprender ciertas actividades que contribuyan a su desarrollo". Entendida desta forma, a animação sócio-cultural é um elemento que possibilita "ayudar a los individuos a tomar consciência de sus problemas y necesidades y a **entrar en comunicación** a fin de resolver colectivamente esos problemas..." Esta animação encontra oportunidade de se desenvolver através de encontros de confraternização, de reuniões e conversas informais, de momentos livres de compromissos, do gozo merecido de férias, ocasiões em que se pode praticar a informalidade, possibilitando a participação social e servindo-se do aspecto lúdico do homem.

Atualmente a animação sócio-cultural é um aspecto importante da dimensão lúdica do homem, da qual é inseparável a participação social. A criatividade, aliada à participação social, são caminhos que tornam possível a realização da educação permanente e permitem o desenvolvimento pleno do ser humano.

1.10. A RELIGIÃO

Um poeta neopagão afirma: "onde e quando a idéia divina refulge firme e serena, aí e então as cidades hão de surgir e florescer; onde e quando ela vacila e se obscurece, aí e então as cidades tombam e arruínam-se". (cit. por GAETANI, p. 23). Trata-se de um testemunho de mais uma dimensão fundamental do homem: a sua religiosidade. Todos os povos da antiguidade, como também os povos primitivos, mesmo os mais recentes, tiveram uma religião. Seja ela natural ou revelada, o fato é que o homem ora e adora um ou mais deuses ou seres superiores, assim como ele fabrica seus

instrumentos, inventa sua linguagem, organiza a sociedade. O sentimento religioso é uma tendência profunda do homem.

E é na religião que muitos indivíduos buscam as respostas às perguntas iniciais: quem sou eu? donde é que venho? para onde vou? Talvez por ignorar ou menosprezar o fato da religião é que o humanismo, principalmente o humanismo ateu, não tenha conseguido soluções aos problemas fundamentais do homem. O que se pode questionar é a validade da religião, se ela faz bem ou faz mal ao indivíduo, não a sua existência. É o que se depreende da seguinte afirmação de E. BOUTROUX,

a religião tem sido, em todos os tempos, uma das forças mais poderosas que tem movido a humanidade. A religião tem unido ou dividido os homens, feito e desfeito impérios, suscitado as guerras mais ferozes, e oposto também à onipotência material um obstáculo invencível, o espírito. Tem, no foro interior do indivíduo, levantado lutas tão dramáticas, como as guerras entre nações. Afronta e doma a natureza, faz o homem feliz na miséria, miserável na prosperidade. Onde lhe virá esta estranha força? ... (cit. por GAETANI, p.27)

As diversas religiões tem apresentado respostas aos problemas do homem e isto pode ser questionado. Mas o fato é que o homem possui uma dimensão religiosa que não se pode negar. Ele pode amar ou odiar um Deus que lhe seja apresentado, pode aceitá-lo ou rejeitá-lo, mas não pode se furtar a esta evidência: a crença em um ser superior ou em forças que lhe escapam ao poder estão presentes em seu dia a dia.

1.11. CONCLUINDO

O que é o homem? A dúvida a esta pergunta ainda continua. A resposta não pode ser trazida à tona, simplesmente. Uma reflexão mais aprofundada indica que o homem apresenta uma série de dimensões, muitas delas lembradas aqui, sem intenção de que tenha

se esgotado o assunto. Apenas servem para chamar a atenção ao fato complexo e ao mesmo tempo simples que está à frente: o homem, mais do que uma simples soma destas dimensões é um conjunto de possibilidades que se abrem infinitamente.

Ao se falar de pessoa, encontram-se diversos filósofos destacando maneiras diversas de entendê-la. Por exemplo, Ricoeur entende a pessoa como um projeto de humanidade, enquanto SCHELER a entende como "unidade essencial concreta do ser de atos de essência diferentes, que em si mesma precede todas as diferenças de atos (e em particular também a diferença de percepção externa e interna, do querer interior e exterior, do interior e do exterior sentir, amar, odiar, etc.). O ser da pessoa funda todos os diversos atos" (cit. por MONDIN, 1980, p.291). Portanto, o homem, no seu entender é a união de corpo e alma, enquanto a pessoa é o homem que realiza os atos, responsabilizando-se por eles. A pessoa é o ser concreto do homem na sua condição própria, de tal forma que cada ato exprime a totalidade do ser humano.

BUBER ilustra maravilhosamente a originalidade da pessoa contrapondo a relação que o homem tem com as coisas e a que ele tem com os outros, seus semelhantes. Na relação com as coisas, destaca-se um caráter de monopólio, enquanto na relação com os outros o que se deve destacar é o caráter de diálogo. Um dos dramas de Sartre traz a seguinte afirmação: "Je serai ton esclave et ta chose". Esta expressão demonstra, segundo Buber, um tipo de relação em que o homem usa o outro, governando-o, possuindo-o, alterando-o. A pessoa não é mais pessoa, mas uma coisa. No entanto, segundo Buber, é verdadeiramente homem e, portanto, pessoa, aquele que se interessa pelo outro de modo tal que compreenda e respeite completamente o seu eu: "Eu tenho origem na

minha relação com o Tu: quando eu me torno Eu, então digo Tu".

Assim, a pessoa é o próprio homem que realiza diversos atos, desenvolvendo suas capacidades, responsabilizando-se por eles. O homem é mais do que um simples robô ou uma máquina, ele tem o poder de decidir e escolher livremente seu caminho, de conhecer o mundo que o cerca, de dominá-lo e de transformá-lo, tornando-o um instrumento de sua própria realização.

Numa tentativa de realizar uma síntese provisória sobre o que é o homem, pode-se afirmar que é uma pessoa que possui direitos e obrigações inerentes e provenientes de sua condição humana.

2. O QUE É EDUCAÇÃO ?

Em sua condição humana, o homem é capaz tanto de permanecer como está, como também, por suas próprias habilidades e em vista desta sua mesma condição, desenvolver suas capacidades, superar-se e superar os limites que muitas vezes lhe são impostos. Ele tem entre suas dimensões, o poder de conhecer e criar coisas novas, de autodeterminar-se, de manifestar o seu modo de ser e de pensar através da cultura.

Para conseguir desenvolver-se em sua condição, "o homem se submete a um processo através do qual, segundo SAVIANI (1980, p.39), conquista uma forma própria de ser homem que se chama educação". Nesta perspectiva, educação é o próprio fazer-se do homem. Para que isto aconteça é necessário que o homem esteja inserido nas totalidades concretas das comunidades humanas historicamente determinadas e, portanto, em relação dialética com o contexto sócio-histórico. FULLAT (1988, p.75) afirma:

Ingresar en educación, que es sinónimo de entrar en el proceso humanizador, consiste, en su pureza, en desindividualizarse, en decirle adiós a lo que cada uno es como singularidad, para acomodarse paulatinamente dentro de una sociedad, de la que se asimilan sus modelos cognoscitivos - sean, o no, científicos - y sus modelos de conducta - normativos, como los valores y las leyes, y no-normativos, como es el caso de los usos y costumbres.

A educação, assim, é condicionada pelo contexto sócio-histórico em que se situa. Numa sociedade como a nossa, o que se observa, fundamentalmente, é uma luta de ideologias: a das classes dominantes (que visa reproduzir a dominação) e a das classes dominadas (de resistência e esperança de um mundo alternativo). Estabelece-se, assim, uma relação dialética: ao mesmo tempo em que a educação é condicionada, ela se torna também condicionante, porque pode contribuir para a articulação e a difusão de uma nova concepção de mundo e de formas de se conduzi-lo. Ainda, segundo o modo de entender de FULLAT (1988, p. 11), "en la medida en que es un **hecho**, todo acto educativo es violencia". Isto porque na educação há um encontro de duas consciências que se opõem: a do educador e a do educando.

La conciencia educante y la conciencia educanda no pueden coincidir nunca: se excluyen a la vez que se solicitan mutuamente para existir. No tienen otro punto de contacto, una y otra, que la cuchillada y el navajazo... Cuando se oye contar que un profesor y un alumno, o que un padre y un hijo, o que un programador televisivo y un telespectador, ..., coinciden y andan unidos, podemos dar por cierto que una de las dos conciencias han avasallado, ha objetivado, eficazmente a la otra. "Autrui est par principe l'insaisissable: il me fuit quand je le cherche et me possède quand je le fuis", dirá todavía Sartre (FULLAT, 1988, p.165-6).

A educação é o desenvolvimento pleno de todas as capacidades humanas. É a aprendizagem do relacionamento correto com toda a vida humana. Conforme afirma FULLAT (1988, p.16):

En la origen de todo saber están el asombro, la maravilla, la embarazadura, la estupefacción, la extrañeza, el estupor, la admiración, la sorpresa, el

pasmo, la turbación e incluso la inseguridad, peripecias nada racionales, por cierto. El hontanar de cualquier saber - no digo **fundamento** - no es, claro está, saber alguno, sino el **hambre** más elemental.

Pode-se afirmar que se trata de uma abertura de alternativas ao homem como ser-no-mundo. A educação é uma conquista da humanização do homem, é um processo de libertação. Sem ser considerada nesta dimensão, a educação corre o perigo de tornar-se uma pura instrução, destinada a preparar funcionários eficientes, espécie de robô, de acordo com uma exigência específica e não pessoa capaz de assumir um posicionamento crítico perante os fatos que a circundam.

O processo educativo acontece desde o momento em que a criança começa a ter contato com os que o cercam. Em determinadas ocasiões, este processo é estruturado, como na escola, por exemplo; no entanto, na grande maioria das vezes, o processo educativo acontece de forma desestruturada, através de maneiras não formais. E, neste sentido, pode-se falar de Educação Permanente, um processo muito mais amplo, aberto e abrangente que a educação formal propriamente dita. É oportuno lembrar o que afirma MARTINS (1991, 22):

A educação permanente, no entanto, é a hipótese do futuro, ainda que as resistências a este conceito sejam bastante fortes. Esta hipótese significa a permanente reformulação das relações sociais e, por conseguinte de estruturas educativas cuja vocação é muitas vezes a reprodução. A multiplicação dos determinantes e das gestões de sistemas educativos (descentralização do poder administrativo, participação em aumento dos usuários, iniciativa educativa nos espaços mais variados, etc.) tem contribuído para a evolução do conceito de educação permanente nas diferentes sociedades. A conceituação de educação permanente tem estimulado a imaginação e a criatividade institucional:

- a) em relação aos diferentes períodos da vida e aos tipos e níveis das estruturas educativas (desde pré-escolar até a educação da terceira idade):
- b) como princípio integrador das estruturas educativas (educação formal e não formal):

- c) como o desenvolvimento e abertura de uma educação de adultos;
- d) como educação aberta através dos distintos meios de comunicação;
- e) como o projeto educativo apoiado em métodos pedagógicos alternativos;
- f) como educação para toda a população, mais ou menos excluída da educação institucional.

A educação permanente abre horizontes, englobando a educação inicial das crianças e jovens, a formação contínua de adultos, a preparação dos profissionais nos mais diversos campos de atuação. Ela deve ser organizada, para que possa cumprir com seus objetivos, pois depende de um grande número de fatores que determinam suas condições básicas. Existem três aspectos nas circunstâncias sociais, segundo SUCHODOLSKI (1985,p.31), que deverão ser organizados, para que a educação permanente seja realidade:

- . a vida social - se alguém se sente tolhido em sua ação pelo ambiente em que se encontra, a educação permanente não se desenvolve nele;
- . os ambientes materiais - representados por coisas concretas que conduzem a atenção a caminhos diferentes. Muitas vezes os bens são fonte de referência para se avaliar as qualidades pessoais, o que cria obstáculos à educação;
- . a cultura - tanto pode ser um obstáculo como uma grande ajuda à educação. Vista como algo difícil de ser compreendida e alcançada, pode produzir somente emoções triviais e vulgares, tornando-se obstáculo. Em vista disso, é necessário que a educação permanente seja organizada como um todo,

no entender de SUCHODOLSKI (1985, p.34), que afirma:

La primera tarea será diseñar la educación permanente como un continuo entre los diferentes estadios de la vida y de la madurez creciente. La segunda tarea será definir los procesos, los métodos y los medios del proceso educativo. Pero la educación permanente tiene otra dimensión que es mucho más profunda que las exigencias de una puesta al día profesional, con sus avances y sus éxitos. Esta dimensión podría ser definida como la "humana" ya que se refiere a la cuestión de si uno considera como absolutos ciertos valores y principios de la vida, y por lo tanto proporciona los criterios para una selección de los motivos de la acción humana que modelan la vida diaria. Por estas razones, la educación permanente depende de todos los factores que caracterizan a "la condición humana". Y aunque dichos factores puedan estar ubicados fuera de la esfera de acción de los educadores, tienen gran importancia para la estructura de la realidad social y en el proceso que tiene lugar en los ambientes sociales, pudiendo también alentar la demanda de una educación permanente o impedirla, o incluso destruirla.

Um dos requisitos básicos para que a educação permanente se torne realidade, após a organização dos três aspectos acima aludidos e que lhe possibilite superar as eventuais dificuldades e obstáculos é a criatividade. É o que se pode inferir da indicação de SUCHODOLSKI (1985, p.42):

La creatividad nos da un sentimiento de plenitud de vida, a través de una conexión con una rica experiencia interna y con posibilidad de riqueza en el mundo creado por la actividad humana. El trabajo tiene, desde luego, un tipo similar de conexión subjetiva y objetiva. La actividad creadora es, sin embargo, una forma más elevada de trabajo. Moviliza al hombre más plenamente y abre mayores posibilidades para la transformación del mundo. Nosotros no nos comprometemos con nuestro mundo interno plenamente en el trabajo profesional. En la actividad creadora nosotros utilizamos los medios a través de los cuales la imaginación se materializa. Los sentimientos llenan el trabajo creado que desde entonces es una parte de la realidad objetiva. La razón se convierte en la fuente de la sabiduría, que ha sido conseguida en la carrera de la autorrealización en los difíciles procesos del mundo.

E pode-se concluir que a criatividade deve se tornar como que um estilo de vida, conforme a indicação feita por SUCHODOLSKI

(1985, P.40):

...la política social que está luchando con la centralización de la gestión y la burocratización de la administración, apunta hacia las iniciativas "creativas" de los individuos y grupos sociales. Para generalizar más esta actitud iniciamos aquellas condiciones que favorecen una participación social ilimitada a pesar de los límites impuestos por la ejecución obediente de las órdenes. La participación social debería tener un carácter "creativo". Los frutos de tal actividad deben semejar -como la comprensión tradicional de la creatividad requería- a formas particularmente variables de trabajo espiritual y cultural. Se convierten en un proceso que forma las relaciones entre la gente, que adapta las instituciones a las tareas y a las necesidades, que influye en las motivaciones de la gente y que crea una atmósfera social válida.

Portanto, conforme se pode inferir, a criatividade não pode ser menosprezada por nenhuma teoria da Administração. A atividade criadora é condição vital para que as organizações atinjam níveis de excelência. Merecem destaque algumas empresas que divulgam entre seus funcionários a possibilidade de promoções e prêmios para novas idéias. No Japão, diversas empresas adotam o assim chamado Banco de Idéias, através do qual os operários podem participar com novas idéias que serão premiadas, desde que úteis ao bom funcionamento da empresa e que tragam melhoria ao desenvolvimento e ao ambiente de trabalho. Da mesma forma, já existem no Brasil empresas que adotam atitudes semelhantes.

PERSPECTIVA HISTÓRICA E TEÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Tentar estabelecer o momento em que surgiu a administração, propriamente falando, no contexto das organizações é tarefa das mais difíceis. O que se pode levantar são resquícios ou raízes que, no decorrer dos tempos e acontecimentos, vão se manifestando e aos poucos passam a ser adotados como medidas que auxiliam a organização a atingir seus objetivos. Deste modo, podem ser lembrados, por exemplo, princípios de administração já no antigo Egito, onde ocorria divisão do trabalho, previsão e planejamento para o desenvolvimento de seus projetos arquitetônicos. Na Babilônia, o famoso Código de Hamurabi trazia determinações a respeito de negócios, vendas, empréstimos, contratos, sociedades... Na Grécia Antiga existem tentativas de organização do trabalho, estudos de métodos e tempos, etc...

No entanto, elementos mais relacionados com a administração propriamente dita somente serão encontrados no século XVIII, quando Adam Smith recomenda que se aplique o princípio da especialização aos operários, que se estabeleça um controle sobre sua produção e respectiva remuneração. James Watt e Mathew Boulton pregam a padronização de procedimentos operativos, com adoção de métodos específicos de trabalho. Faz-se necessário um bom planejamento do que será produzido, bem como um incentivo aos operários, através da remuneração. Robert Owen tenta conseguir resultados administrativos positivos através do treinamento de

operários, bem como da melhoria das condições de trabalho dos mesmos, começando pelo fornecimento de casas higienicamente construídas.

De forma semelhante, diversos outros autores como Mill, Babbage, Poor, McCallum, Wharton deram sua contribuição na tentativa de organizar e administrar melhor as organizações que se formavam e se desenvolviam, principalmente após o surgimento e estabelecimento dos dois sistemas econômicos que se antagonizavam, o socialismo e o capitalismo. Tratava-se, ainda, de uma administração que acontecia por tentativas de erros e acertos, até o aparecimento de Max Weber (1846-1920), Henri Fayol (1841-1925) e Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Estes três autores constituíram o que se conhece como a escola clássica da administração.

Max Weber, sociólogo alemão, é considerado o fundador da teoria burocrática - uma forma particular de organização, por meio da qual, procura-se imprimir um caráter objetivo, neutro, impessoal e calculável à administração. Isto será possível, desde que se estabeleçam um conjunto de normas, uma hierarquia de cargos, diferenciados entre si pelo poder e remuneração, uma divisão clara de tarefas, baseada na competência administrativa e um conhecimento técnico das regras que definem o sistema social. Considerando a organização como um sistema fechado, a burocracia de Weber cai em uma série de disfunções (despersonalização do relacionamento, excesso de formalismo, superconformidade em relação a regras e regulamentos). Mas, apesar das desvantagens e limitações, a burocracia ainda é um modelo de administração.

Fayol, um engenheiro, considerava a organização como um corpo, em que se distinguem algumas funções básicas:

- . técnica - produção de bens e serviços;
- . comercial - compra, venda e permuta;
- . financeira - procura e gerência de capital;
- . segurança - proteção de bens e pessoas;
- . contábil - inventários, registros, balanços, etc...
- . administrativa - integração da cúpula com as demais funções.

Para o autor, o ato de administrar se compõe de:

- prever - visualizar o futuro e traçar um plano de ação;
- organizar - constituir o organismo material e social da empresa;
- comandar - dirigir e orientar o pessoal;
- coordenar - harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- controlar - providenciar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Taylor, por sua vez, engenheiro como Fayol e preocupado com a ineficiência da indústria americana, sugeriu a adoção de formas metódicas de administrar - trata-se da administração científica, como passou a ser conhecida a sua teoria. Os princípios de uma administração são:

- . desenvolver, para cada elemento do trabalho individual, uma ciência que substitua os métodos empíricos;
- . selecionar cientificamente; depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado, o trabalhador escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia;
- . cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo trabalho com os princípios da ciência;
- . manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidade entre a direção e o operário. A direção incumbe-se de todas

as atribuições para as quais esteja melhor preparada que o trabalhador.

. adotar como princípios da administração:

- planejamento - para evitar improvisações;
- preparo - seleção e treinamento
- controle - o trabalho deve ser executado de acordo com as normas;
- execução - as atribuições e responsabilidades devem ser distribuídas equitativamente, visando disciplina em sua execução.

Este modelo de administração foi aplicado através da adoção de algumas técnicas, tais como:

- padronização dos tempos e movimentos necessários à execução das tarefas;
- designação das tarefas de acordo com as qualificações do trabalhador e treinamento para o desempenho da respectiva tarefa;
- remuneração de acordo com a produtividade;
- cooperação entre a direção e os trabalhadores, visto que seus interesses são idênticos - a prosperidade do patrão (direção) não pode existir por muito tempo sem a prosperidade do empregado e vice-versa.

Esta visão administrativa foi adotada por uma grande maioria de empresas e ainda hoje é largamente difundida. Em relação ao referido sistema de administração científica e clássica podem ser levantadas algumas críticas, a saber:

- o indivíduo não é considerado como um ser humano, propriamente falando, mas como uma espécie de máquina (ou robô) que está ali apenas para cumprir uma função, conforme

lhe foi determinado.

- o sistema de produção é despersonalizado, visto que se requer uma alta especialização. Iniciativas individuais são destruídas e a criatividade é inibida.
- O que realmente importa, nesta visão, é o sistema de produção. A organização nada mais é que uma estrutura montada e que se restringe ao trabalho, levando os homens a um processo progressivo de alienação.

A partir do estudo que tinha a finalidade de estabelecer uma correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho Elton Mayo (1880-1949) e seus seguidores lançaram as bases de uma nova filosofia de administração que passou a ser conhecida como escola das relações humanas no trabalho. À medida em que se desenvolvia a experiência, o estudo se estendeu à fadiga, aos acidentes e ao problema da rotatividade de pessoal. Os postulados principais desta escola são:

- . o sistema social, formado pelos grupos, determina o resultado do trabalhador individual, que quase nunca coincide com os padrões propostos pela administração;
- . o administrador não deve estabelecer relações com o indivíduo, mas com o grupo;
- . o supervisor de primeira linha deixa de ser um controlador para assumir um papel de intermediário entre administração superior e grupos de trabalho;
- . o trabalho em equipe, o auto-governo e a cooperação são consequências práticas do estudo de Hawthorne.

A experiência foi desenvolvida numa fábrica da Western Electric Company em Chicago, no bairro HAWTHORNE, desenvolvendo-se através de diversas fases, que foram oferecendo oportunidade de

conclusões.

Primeira fase: foram escolhidos dois grupos de operários que desenvolviam trabalhos idênticos. Um deles trabalhou com intensidade maior e constante de iluminação, enquanto ocorriam variações com o outro grupo. Observou-se que os operários reagiam de acordo com suas suposições pessoais (fator psicológico). Produziam mais quando a iluminação aumentava e menos quando diminuía.

Segunda fase: foram selecionadas seis moças que passaram a trabalhar na sala de relês. Tomavam conhecimento dos resultados das pesquisas, divididas em doze períodos, ocasiões em que houveram uma série de alterações nos fatores motivacionais (remuneração em função da produtividade, introdução de pequenos períodos de descanso). Estas experiências foram repetidas e colocadas outras variações situacionais durante doze semanas e em todas as ocasiões verificou-se aumento da produção. As principais conclusões desta fase: as moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, era divertido e a supervisão branda: havia um ambiente amistoso e sem pressões, onde a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho; não havia temor ao supervisor, embora houvesse um maior número deles; houve desenvolvimento social do grupo, com colaboração mútua; o grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns.

Terceira fase: Desenvolveu-se um programa de entrevistas com os operários a fim de se obter maiores conhecimentos sobre suas atitudes e sentimentos; ouviu-se suas opiniões sobre o trabalho, o tratamento que lhes era dado e suas sugestões.

Quarta fase: Com o objetivo de analisar a organização informal dos operários, montou-se uma sala de observação de montagem de terminais para estações telefônicas, com um grupo de vinte pessoas. Conclusões: a teoria clássica passa a ser grandemente questionada; o nível de produção é resultante da integração social; os operários reagem como membros de um grupo (observação - a teoria clássica não considerou este aspecto e posteriormente Kurt Lewin verificou que o poder do grupo em provocar mudanças no comportamento individual é muito grande); os que produziram muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada perderam a afeição e o respeito do grupo; as recompensas e sanções não econômicas influenciam o comportamento dos trabalhadores e limitam em grande parte o resultado dos planos de incentivo econômico; a organização não é composta somente de pessoas e sim do próprio conjunto de pessoas, reunidos em grupos informais que influenciam o comportamento dos indivíduos; apesar de cada indivíduo ter uma personalidade altamente diferenciada, procura ajustar-se a outros indivíduos e/ou grupos,

pretendendo ser compreendido e aceito; a maior especialização é a forma mais eficiente de divisão do trabalho. Portanto, a organização industrial deve buscar o equilíbrio entre as duas funções principais, ou seja, produzir bens e distribuir satisfação entre seus participantes. A organização informal existe dentro de qualquer organização formal, constituída por grupos de pessoas que convivem por certo tempo e tem interesses comuns ou compartilham dos mesmos valores.

Uma nova visão de administração foi assumida em função destes postulados da escola de Mayo. Desta maneira, admite-se a participação de escalões inferiores na solução dos problemas da organização, há um incentivo de maior franqueza no relacionamento entre os indivíduos e grupos nas organizações; os administradores devem melhorar suas técnicas de supervisão e comunicação com indivíduos de escalões mais baixos; uma filosofia humanística e democrática começa a se instalar nas práticas administrativas, bem como ocorre a introdução das ciências do comportamento na administração. No entanto, apesar desta nova visão, algumas críticas podem ser levantadas a esta escola:

- o administrador passa a ser mais um gerenciador de conflitos, para que os mesmos não atrapalhem a harmonia industrial.
- o campo de pesquisa é a fábrica, esquecendo-se que elas não são as únicas organizações;
- as conclusões apresentadas restringem-se mais aos estudos em torno da organização informal;
- há uma supervalorização da coesão grupal (nos grupos primários), em detrimento de outros segmentos

organizacionais;

- Preocupou-se demasiadamente com o bem-estar e com a felicidade dos empregados, esquecendo-se de que a função da empresa é de produzir bens e gerar lucros.

A teoria das relações humanas, aos poucos, em sua ferrenha oposição à teoria clássica e a partir dos trabalhos da escola behaviorista de Watson, começa a caminhar para um segundo estágio, que dá início à teoria comportamental aplicada à administração. Seu principal representante é Herbert Alexander Simon, que se inspira profundamente nas idéias de Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Elliot Jacques e, estritamente no campo da motivação, em Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland. Deixando de lado o aspecto econômico (teoria clássica) e o social (teoria das Relações humanas) do homem e considerando principalmente o aspecto do homem administrativo, a teoria comportamentalista procurou apenas a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho. Desta forma, o homem precisa apenas do suficiente para se satisfazer e não do máximo absoluto. Consequentemente, sua ação irá na mesma direção: busca-se uma solução satisfatória e não uma solução ótima.

Trabalhando sempre com temas bastante amplos, tais como: novas proposições sobre a motivação humana (a teoria das necessidades do ego de McGregor, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a abordagem de McClelland), proposição de novos estilos de administração, entre os quais podem ser lembradas as teorias "X" e "Y" de McGregor, os novos tipos de supervisão de Likert, visualizando a organização como um sistema de decisões, onde o

indivíduo escolhe e decide entre alternativas mais ou menos racionais de comportamento a teoria comportamentalista propõe uma nova forma de comportamento organizacional. É necessário que se conheçam os motivos que levam os indivíduos a cooperarem, visto que os indivíduos estão dispostos a cooperar desde que as suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para que ele possa atingir seus próprios objetivos pessoais.

Em relação a esta escola, podem ser feitas as seguintes críticas:

- a preocupação evidenciou-se mais em descrever as características do comportamento do que em construir modelos e princípios de administração.
- Os aspectos comportamentais e dinâmicos, consequentemente, revelam uma preferência sobre os aspectos estruturais e estáticos;
- Ocorreu o surgimento de uma nova filosofia do comportamento administrativo (o homem é concebido a partir do conhecimento de suas necessidades, o conceito de poder baseia-se na colaboração, decisão e razão e começa a surgir uma orientação humanista e democrática nos valores organizacionais)
- Verifica-se a mais profunda influência das ciências do comportamento sobre a administração, mas as formas de gerenciar são manipulativas.

Com base na teoria comportamental, surgiu o movimento conhecido como Desenvolvimento Organizacional, quando, na década de 1960, um grupo de cientistas sociais americanos desenvolveu alguns trabalhos dando ênfase ao desenvolvimento planejado das organizações. Desta forma, o Desenvolvimento organizacional caracterizou-se por ser, em princípio, uma mudança planejada. Os

diversos modelos consideram basicamente quatro variáveis: ambiente, organização, grupo e indivíduo. As mudanças ocorrem através de diagnósticos e intervenções que visam modificações estruturais e comportamentais. Seus pressupostos básicos são:

- . o ambiente está em contante e rápida mutação;
- . consequentemente, existe necessidade de contínua adaptação;
- . ambiente e organização interagem (a organização deve ser sensível e flexível para poder redistribuir seus recursos de forma a maximizar a aplicação e melhorar o seu rendimento para atingir seus objetivos).
- . da mesma forma, há interação entre indivíduo e organização (se a organização tiver um ambiente que possibilite a satisfação das exigências do indivíduo, estes poderão crescer, expandir-se e buscar sua auto-realização);
- . os objetivos organizacionais e os objetivos individuais devem integrar-se num plano em que o trabalho seja estimulante e gratificante e haja a possibilidade de desenvolvimento pessoal;
- . a mudança organizacional deve ser planejada (a liderança pessoal deve ser substituída por uma liderança organizacional baseada no diagnóstico e planejamento das decisões);
- . participação e comprometimento são requisitos, visto que a mudança planejada é conquista coletiva e não resultado de poucas pessoas;
- . não há uma estratégia ideal, considerando que a situação é que determina o modelo e a estratégia necessários.

Mais recentemente, surgiu a assim chamada Administração por Objetivos. Seu aparecimento teve origem nas idéias de Peter F. Drucker em 1954 que, neste sentido, propôs um método de avaliação

e controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido, com o intuito de resolver seus problemas. Neste sentido, propôs a idéia de descentralização por resultados. Cada área tomaria as suas decisões, fixaria seus objetivos e determinaria como atingir seus resultados. Desta maneira deveriam ser abolidos diversos órgãos de staff, ficando sob responsabilidade de cada divisão a criação dos serviços que necessitarem para atingirem seus objetivos, o que fortalece a posição de autoridade de cada chefe operativo.

A Administração por Objetivos consiste, portanto, numa técnica de direcionamento através do planejamento e controle administrativos, tendo como princípios definir o negócio da empresa e onde se pretende chegar.

Esta técnica estabelece objetivos a longo prazo, e os objetivos de cada gerente ou departamento, determinando claramente os objetivos comuns, as responsabilidades de cada um em termos de resultados esperados, também a coesão dos esforços em direção aos objetivos principais da organização.

As principais características da Administração por objetivos são:

- . estabelecimento conjunto de objetivos entre quem executa e o seu superior;
- . estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição;
- . interligação dos objetivos departamentais;
- . elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle;
- . contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
- . participação atuante da chefia;

. apoio intenso do staff durante os primeiros períodos.

A Administração por Objetivos proporciona ao subordinado, iniciativa na formulação de objetivos dentro do que é determinado pelo superior. Constata-se, assim, um sistema que desenvolve a participação de cada elemento da empresa para alcançar seu objetivo final e cada elemento é avaliado através de sua real contribuição para alcançar os resultados esperados. Este sistema torna os objetivos e as expectativas claras, conduzindo à maior eficiência do planejamento, a melhores padrões de controle, à melhor motivação, à avaliação objetiva e à moral mais elevada do ambiente de trabalho. No entanto, não deixa de ser uma forma de administrar que busca acima de tudo os interesses da empresa, sendo que o homem fica em segundo plano.

Enquanto isso, a administração no Brasil ocorre de forma bastante diversificada. O empresário brasileiro e, conseqüentemente, a empresa por ele dirigida assume algumas características que merecem ser lembradas:

- Em sua grande maioria, o conjunto de empresas brasileiras é constituído por pequenas e médias empresas, conforme se verifica em pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP (1993, p. 10). De maneira geral, as grandes empresas em atuação no Brasil são subsidiárias de multinacionais ou de grupos de capital nacional e aparecem em número bastante reduzido. Recente estudo desenvolvido pelo SEBRAE demonstra que 59% dos empregos são gerados pelas pequenas empresas, ao passo que 42% dos salários são provenientes destas.
- De modo geral, as empresas de pequeno e médio porte apresentam estrutura familiar, tanto na diretoria como na

própria estrutura. A transferência do patrimônio acontece em meio familiar, sendo que os que recebem procuram antes cursar uma faculdade, para obter maior cacife junto aos funcionários. É o que se pode observar na pesquisa coordenada por Henrique RATTNER (1979, p.136-7), analisada por Sérgio MICELLI:

"...injunções de tipo familiar servem para esclarecer melhor as modalidades segundo as quais se realiza o processo de transmissão do patrimônio e, portanto, do mandato de gestor e responsável pelo andamento dos negócios na pequena e média empresa. Quando se examinam as condições sociais que presidem à sucessão nos postos de direção e à herança da posição de empresário, percebe-se em que medida os créditos estritamente familiares, ou melhor, os trunfos derivados da posição de herdeiros, tendem crescentemente a se fundirem à competência técnica e profissional adquirida no sistema de ensino superior e sancionada pela posse dos diplomas. Mesmo quando a herança da posição de empresário se faz no interior da própria linhagem, passando de pai a filho, do fundador aos netos ou ao genro, afora todas as variantes pelas quais os homens da nova geração assumem a direção dos negócios familiares, quase sempre os herdeiros tendem a justificar a legitimidade de suas pretensões através da habilitação escolar que receberam e dos diplomas superiores que ostentam".

Com relação à caracterização dos administradores que estão, desta forma, à frente das empresas pode-se destacar a seguinte:

- o herdeiro empreendedor - aquele que antes se habilita para essa função realizando um curso superior onde acumula conhecimentos e habilidades;
- os gerentes de confiança - os contadores que ascendem a seus postos em função de sua preparação pessoal e profissional e que muitas vezes, em função de facções familiares que se defrontam nas

empresas, são convocados para garantir a continuidade da firma; os gerentes profissionais - executivos cuja carreira profissional se alicerça na competência adquirida em escolas onde se divulgam os modernos procedimentos de gestão empresarial.

De modo semelhante, a referida pesquisa da FIEP vem confirmar o perfil da empresa e de sua estrutura familiar, ao demonstrar que 51% das empresas são de controle e estrutura familiar (predominantemente e totalmente familiar), que se amplia ainda mais em 13,51% se consideradas aquelas entre familiar e profissional. Cabe ainda destacar, nesta mesma pesquisa, o perfil levantado das empresas (p. 10): "Resumindo, são de controle familiar, com idade média que flutua ao redor de 15 anos, possuem na sua maioria uma estrutura de controle acionário no qual predomina o capital privado nacional e empregam, em média, 200 empregados".

- A direção das empresas com as características acima, normalmente é centralizada na pessoa do proprietário que toma todas as decisões;
- Consequentemente, a gestão geralmente é feita com base na sua experiência pessoal e mais como tentativa de erros e acertos, como acontecia a nível da administração da escola clássica;
- outra implicação é que, muitas vezes, ocorre um desprezo a práticas e registros contábeis, misturando-se as despesas pessoais com as da empresa, criando dificuldades no momento de se buscar crédito ou financiamento em caso de falta de

capital de giro;

- uma dificuldade enfrentada por este tipo de empresa é a de preservar seu pessoal técnico e qualificado, que a usa como uma espécie de trampolim para ascender a cargos e funções que remuneram melhor;
- geralmente, o contacto com a Universidade acontece somente quando o empresário é aluno no curso superior, sendo que posteriormente este contato se perde, conforme atesta a pesquisa da FIEP(1993, p.45).

TENTATIVAS DE RESPOSTA AOS PROBLEMAS GERENCIAIS

1. O SOCIALISMO

Entre as diversas teorias que se propõem orientar as decisões gerenciais, duas podem ser lembradas: o socialismo e o capitalismo.

Mais interessados nos problemas da justiça social do que em descobrir as leis da economia ou em lançar as bases da prosperidade nacional estão os assim chamados socialistas utópicos, entre os quais se destacam Charles Marie Fourier (1771-1837) e Robert Owen (1771-1858). Apresentam eles programas idealistas de sociedades corporativistas, em que todos trabalhariam em tarefas apropriadas e compartilhariam os resultados dos seus esforços comuns. Acreditavam que todo crime e cobiça são frutos de um mau ambiente. Se os homens pudessem se libertar de seus vícios e de uma estrutura social que facilita a escravização do fraco pelo forte, todos viveriam juntos em paz e harmonia. Portanto, a recomendação é que se fundem comunidades-modelo, auto-suficientes. Os instrumentos de produção seriam de propriedade coletiva e o governo seria organizado a partir de uma base voluntária. Neste intuito, Owen, um gerente de um cotonifício na Escócia, que fora artífice-aprendiz, construiu novas casas a seus funcionários, reduziu a jornada de trabalho de 14 para 10 horas e instalou escolas gratuitas para os filhos de seus funcionários. Convencido da necessidade de uma nova ordem econômica, após as guerras napoleônicas, concluiu que o sistema de

lucro era a causa das perturbações, impossibilitando o operário de adquirir as coisas que produz. Este sistema gera a superprodução, as crises periódicas e o desemprego. A solução seria a organização de comunidades cooperativas, onde a remuneração seria proporcional às horas efetivas de trabalho. Algumas destas comunidades foram fundadas em diversos locais, mas por diversas razões, elas, em pouco tempo, fracassaram.

Uma outra forma de socialismo, o assim chamado socialismo científico, teve início com Karl Marx (1818-1883). Nem todas as suas idéias são totalmente originais, tendo suas origens em Hegel, Louis Blanc e David Ricardo. No entanto a sua interpretação transforma-as em premissas que visam explicar os fatos econômicos. Algumas de suas premissas são as seguintes:

- . **A interpretação econômica da história.** Todos os grandes movimentos políticos, sociais e intelectuais da história têm sua explicação última no ambiente econômico em que surgiram. Isto não significa que o comportamento humano seja derivado unicamente de motivos econômicos, mas que as transformações históricas relevantes, sejam quais forem as suas características, são resultantes de alterações nos métodos de produção e de troca. Assim, por exemplo, a Revolução Protestante: as discordâncias referentes a credos religiosos não passam de um "véu" ideológico para ocultar as verdadeiras causas econômicas; ou ainda, as Cruzadas: a defesa dos princípios cristãos contra os infiéis era uma fachada para esconder os verdadeiros motivos: interesses econômicos e comerciais no Oriente.

. **O materialismo dialético.** Cada sistema econômico particular, baseado em padrões definidos de produção e de troca, cresce até alcançar um ponto máximo de eficiência, após o que começam a se desenvolver contradições e fraquezas internas que trazem consigo a sua rápida decadência. Enquanto isso, vão se estabelecendo pouco a pouco os fundamentos de um sistema oposto, o qual acaba por substituir o antigo, ao mesmo tempo que lhe absorve os elementos mais valiosos. Esse processo dinâmico de evolução histórica prosseguirá por meio de uma série de vitórias da nova ordem sobre a antiga, até que seja atingida a meta perfeita do comunismo. Depois disso, ainda haverá mudanças, mas dentro dos padrões e limites próprios do comunismo.

. **A luta de classes.** Toda a história é feita de lutas entre as classes. Na antiguidade tratava-se de lutas entre os amos e os escravos, entre patrícios e plebeus; na Idade Média, entre os mestres das corporações e os jornaleiros; nos tempos dele, Marx, entre os capitalistas e os proletários. A classe capitalista compreende aqueles que possuem os meios de produção e exploram o trabalho alheio. O proletariado compreende os indivíduos que dependem de um salário, ou em outros termos, que vendem sua força de trabalho ao capitalista.

. **A doutrina da mais-valia.** Toda a riqueza é criada pelo trabalhador. O capital não cria nada, pois ele próprio é criado pelo trabalho. O valor de todas as utilidades é determinada pela quantidade de trabalho necessário para produzi-las. No entanto, o trabalhador não recebe o valor

total do que o seu trabalho cria; ele recebe apenas um salário, suficiente somente para sua subsistência e para reproduzir sua raça. A diferença entre o valor do que o trabalhador produz e o que ele recebe é o que se denomina de mais-valia. Esta mais-valia vai para as mãos do capitalista, em forma de juros, renda e lucros. Como ele, o capitalista, não produz nada e não cria nenhuma destas coisas, conclui-se que ele é um explorador, pois se apropria dos frutos da fadiga do trabalhador.

A teoria da evolução socialista. O capitalismo sofrerá um golpe de morte, fruto de suas próprias contradições. Quando isto acontecer, os operários terão a direção e as decisões em suas mãos. Este momento de socialismo terá três características: ditadura do proletariado; a remuneração de acordo com o trabalho realizado; posse e administração, pelo estado, de todos os meios de produção, distribuição e troca. Mas o socialismo será um período de transição, ao qual se seguirá, em momento oportuno, o comunismo que se caracteriza por ser uma sociedade sem classes. Ninguém viverá da propriedade, mas todos viverão do trabalho. Cada um receberá segundo suas necessidades. O sistema de salários será completamente abolido. O estado também será abolido. Restará apenas um conselho de voluntários, que tratarão da organização e distribuição dos instrumentos de produção e de suprir as necessidades dos indivíduos.

A influência de Marx se fez sentir de maneira acentuada, principalmente no século XIX e no século XX. Diversos historiadores passaram a admitir sua doutrina da interpretação econômica da história. Inspirado em seus ensinamentos promoveu-se

na Rússia a assim chamada Revolução de 1917 onde se tentou implantar os princípios desse socialismo, que evoluiu para o comunismo. Após 70 anos de "ditadura do proletariado" e vivendo uma séria crise econômica, a União Soviética passou por reformas estruturais, sob o comando de Mikhail Gorbachev, que pregava a política da "glasnost", isto é, tornar o governo transparente, e da "perestroika", adotar uma abertura econômica, que culminaram naquilo que se pode chamar de implosão do sistema econômico socialista russo. A União Soviética viu suas repúblicas se tornando independentes, uma a uma, sendo que hoje recebe um nome novo: a Comunidade dos Estados Independentes. Boris YELTSIN, presidente da nova nação e que substituiu Gorbachev, falando numa reunião da Rússia Democrática em 1º de junho de 1991, reconheceu:

Nosso país não teve sorte. Na verdade, resolveram fazer este experimento marxista em nós - o destino nos empurrou exatamente nesta direção. Em lugar de um país qualquer da África, começaram este experimento conosco. No fim, provamos que não há lugar para essa idéia. Ela simplesmente nos empurrou para fora do caminho trilhado pelos países civilizados do mundo. Isso está demonstrado hoje, quando 40% do povo vivem abaixo do nível de pobreza e, além disso, em constante humilhação quando recebem produtos mediante a apresentação de cartões de racionamento. Isto é uma humilhação constante, uma lembrança diária de que somos escravos neste país (cit. por FUKUYAMA, 1992, P.123).

As premissas e propostas de Marx se caracterizaram mais como uma espécie de utopia do que propriamente de linhas mestras de ação que possibilitariam o progresso. As causas desta derrocada podem, em parte, ser creditadas ao fato de Marx ter considerado o homem apenas como força de trabalho, ou seja, destacando apenas um dos aspectos ou dimensões que compõem a natureza humana. Faltou-lhe, ainda, na visão de Francis FUKUYAMA (1992, p.110-2) os requisitos para uma organização racional do trabalho:

As sociedades industriais devem ser predominantemente urbanas porque só na cidade se encontra o suprimento adequado de mão-de-obra especializada, exigida pela indústria moderna, e porque as cidades têm infraestrutura e serviços que dão apoio a empresas grandes e altamente especializadas...

A organização racional do trabalho não deve ser vista como um fenômeno separado, em essência, da inovação tecnológica. Ambas são aspectos da racionalização da vida econômica, a primeira na esfera da organização social e a segunda na esfera da produção mecânica. Para Karl Marx, a produtividade do capitalismo moderno baseava-se primeiramente na produção mecanizada (isto é, a aplicação da tecnologia) mais do que na divisão do trabalho, a qual, ele esperava, seria algum dia abolida. A tecnologia possibilitaria a eliminação das distinções entre cidade e campo, magnata do petróleo e camponês, banqueiro e lixeiro, criando uma sociedade na qual todos podiam "caçar de manhã, pescar à tarde, criar gado ao anoitecer, criticar depois do jantar". Nada do que ocorreu na história subsequente do desenvolvimento econômico mundial sugere que isso seja verdade. A organização racional do trabalho continua essencial à produtividade econômica moderna, embora os efeitos robotizantes da especialização tenham sido mitigados pelos avanços da tecnologia. As tentativas dos regimes comunistas de abolir a divisão do trabalho e acabar com a escravidão da especialização tiveram como único resultado uma tirania mais monstruosa do que a das oficinas de Manchester condenadas por Marx.

Ligado ao socialismo encontram-se algumas filosofias radicais, tais como o anarquismo e o sindicalismo. O anarquismo pode ser caracterizado como uma oposição, baseada na força, a todo e qualquer governo. Acreditavam ser necessária uma certa organização social, mas eram contra todo e qualquer estado coercitivo, como incompatível com a liberdade humana. Seus principais representantes foram Mikhail Bakunin (1814-76), Piotr Kropotkin (1842-1921) William Goldwin (1756-1836), Pierre Proudhon (1809-1865) e Leon Tolstoi (1828-1910).

O sindicalismo, por sua vez, prega a abolição tanto do capitalismo como do estado e a reorganização da sociedade em associações de produtores. Seu principal expoente foi George Sorel (1847-1922). Os sindicalistas acreditavam no poder da força, mesmo após a destruição do estado: o proprietário e o distribuidor dos

meios de produção devem ser os sindicatos de produtores: o governo seria exercido não pelo estado, mas cada sindicato governaria os seus membros em todas as atividades destes como produtores. Nos demais assuntos, os trabalhadores ficariam livres de toda e qualquer interferência. Reconhecendo as limitações humanas, pregavam que o governo seria levado adiante pelos mais inteligentes. Além disso, pregava-se ainda a ação direta, oposta à ação política: as greves e sabotagens, desde que daninhas ao empregador capitalista seriam incentivadas.

Finalmente, nesta linha de raciocínio, não pode ser esquecido o assim chamado socialismo cristão, cujos principais representantes são: Henri de Saint-Simon(1760-1825) e Robert de Lamennais (1782-1854). Em seus inícios, parecia mais uma tentativa de se fazer uma aplicação dos ensinamentos de Jesus aos problemas criados pelo surgimento e desenvolvimento da indústria. Teve seu ponto culminante quando da publicação da Encíclica **Rerum Novarum**, de Leão XIII. Nela se reconhece a propriedade privada como um direito natural e se repudia a doutrina marxista da luta de classes, sem no entanto, deixar de condenar de maneira veemente os lucros ilimitados. Apelou-se para que os empregadores respeitassem a dignidade de seus operários. Além disso, apresenta propostas específicas como a recomendação da criação de uma legislação fabril, a formação de sindicatos, o aumento do número de pequenos proprietários rurais e a limitação das horas de trabalho como formas de mitigar o rigor do regime industrial. Esta linha de pensamento, o socialismo cristão, teve prosseguimento nos ensinamentos de outros papas, que através de novas encíclicas reforçaram ou apresentaram novos encaminhamentos ao que se chamou de Doutrina Social da Igreja. Podem ser lembradas as encíclicas:

Quadragesimo Anno, de Pio XI; **Mater et Magistra**, de João XXIII; **Octogesima Adveniens**, de Paulo VI e finalmente **Laborem Exercens**, de João Paulo II.

2. O CAPITALISMO

Em contraposição ao socialismo, existe outra corrente de pensamento que apresenta uma visão totalmente diferente. Trata-se do capitalismo, um sistema econômico-jurídico, que tem sua base na propriedade privada dos meios de produção, ou seja, no capital. Pode-se considerar como capital o conjunto de fatores utilizados para produzir bens de consumo, tais como: matéria-prima, fontes de energia de produção, instrumentos naturais ou artificiais, terrenos ou imóveis, etc... O que caracteriza o regime capitalista é a posse destes meios de produção nas mãos de particulares.

Tentar descrever uma história do capitalismo é tarefa nem sempre das mais fáceis, visto que não se trata propriamente de uma corrente filosófica, com um fundador e seus pensadores e seguidores. Daí a dificuldade de se localizar, inclusive, em termos históricos um momento em que tenha surgido. Durante o período em que se denominou de feudalismo podem ser encontradas algumas raízes a partir das quais se desenvolveu o capitalismo. Neste época predominava o trabalho artesanal, sendo que os artesãos eram trabalhadores independentes que vendiam o produto de seu trabalho. Os artesãos eram os donos de sua oficina, ferramentas e matéria-prima. Estabeleciam-se nos centros urbanos para se organizarem em corporações que evitavam a concorrência externa e as rivalidades entre os artesãos de uma mesma cidade, regulando a quantidade, qualidade e preço da produção de cada um.

Como havia a adequação da produção de cada um em vista do consumo do mercado não havia o risco de uma super-produção.

No entanto, vários são os fatores que contribuíram para o surgimento, desenvolvimento e estabelecimento do capitalismo como sistema econômico-jurídico. No período das Cruzadas, houve um renascimento do comércio na Europa. Produtos orientais, como as especiarias, começaram a ser importados e distribuídos a partir dos portos da Itália. Os saques efetuados nas cidades muçulmanas colocaram uma diversidade de moedas em circulação. Para explorar este comércio organizaram-se diversas companhias, proprietárias de barcos. Várias rotas comerciais foram estabelecidas. Formou-se, assim, um anel de comércio que se desenvolveu rapidamente. Surgiram verdadeiros nós de trânsito, onde os comerciantes paravam para vender e trocar suas mercadorias. Desta forma, organizaram-se feiras medievais, de caráter temporário. Aos poucos, foram se estabilizando, até se tornarem centros permanentes de troca, os burgos.

Com a invenção de várias máquinas, principalmente do tear mecânico em 1767, houve várias mudanças no sistema de produção: trata-se da assim chamada Revolução Industrial. Os artesãos deixaram de comprar a matéria prima e de possuir suas próprias máquinas e passaram a receber os meios de produção de um grande comerciante. O produto passou a ser produzido por um preço fixo, contratado entre o comerciante e o artesão que, neste caso, recebia apenas um pagamento pelo seu trabalho, o salário. Começou desta forma o capitalismo propriamente dito. Aos poucos, os assalariados deixaram inclusive de produzir os bens de consumo em suas próprias casas e foram levados aos grandes galpões onde se encontravam os meios de produção: é o início do trabalho nas

fábricas.

Desde as suas raízes e principalmente em seu desenvolvimento posterior, o capitalismo apresentou algumas características, que podem ser resumidas em:

- . **Economia voltada para o mercado.** O sistema produtivo não é orientado para o auto-consumo do produtor direto. As economias (bens e serviços) são produzidas para serem vendidas no mercado.
- . **As unidades produtivas.** elas não atuam de acordo com um plano previamente articulado entre os produtores individuais, a não ser em casos de formação de grupos oligárquicos. Normalmente, as empresas capitalistas tomam suas decisões, individualmente, movidas pela concorrência, sem nenhum tipo de concordância. Estas economias dependem das forças impessoais do mercado.
- . **A propriedade privada dos meios de produção.** Os trabalhadores utilizam ferramentas, máquinas e outros meios de produção que não lhes pertencem. Os produtores diretos trabalham com meios de produção do capitalista. Consequentemente, o produto do trabalho não pertence ao trabalhador, mas ao proprietário dos meios de produção.
- . **Trabalho assalariado.** O Capitalismo pressupõe a transformação do trabalho humano em mercadoria que pode ser vendida e comprada. Desta forma, indivíduos completamente desvinculados dos meios de produção, para viverem, precisam vender a única mercadoria que realmente possuem: sua força de trabalho.
- . **Superestrutura jurídica e ideológica.** Para se manter, a economia capitalista se serve de uma superestrutura jurídica e ideológica, em que os indivíduos são considerados

legalmente iguais e livres. Não existe nenhum obstáculo formal para a mobilidade social. Trata-se de uma economia onde existe o mito e a sedução da ascensão social. Estes são os instrumentos de manutenção da economia capitalista em nosso país.

Concomitantemente a estas características, o capitalismo carrega consigo a aplicação de alguns princípios que norteiam sua linha de ação. Entre estes princípios de ação, podem ser lembrados:

- **O lucro** - é a soma dos ganhos de uma empresa. Caracteriza-se por ser uma renda diferencial, ou seja, refletir a diferença entre o preço de custo de produção e seu respectivo preço de venda. Portanto, o lucro resulta de um cálculo de subtração, quando se extrai o seu custo de sua receita, isto é, do que recebeu, a empresa extrai o que gastou na compra de material, força de trabalho, juros, aluguel, depreciação de maquinário, impostos...

A caracterização do lucro desta forma, encontra interpretações diferentes em cada corrente de pensamento.

Assim, os economistas de linha socialista entendem o lucro como a mais-valia, de que falava Marx. Os economistas de linha propriamente capitalista interpretam o lucro como uma espécie de remuneração que advem ao proprietário pelo capital investido, ou é imputado ao material empregado pela empresa para a produção ou ainda como ganho devido ao trabalho pessoal do proprietário.

- **Livre iniciativa** - trata-se de um dos mais fundamentais princípios de ação do pensamento

capitalista. Todo e qualquer cidadão tem o direito de exercer qualquer espécie de atividade econômica em qualquer parte do país ou do mundo, podendo escolher a que lhe parecer mais rendosa e eficiente nas vigentes condições de mercado, sem interferência governamental que não seja para preservar a paz social e garantia da propriedade.

A livre iniciativa pressupõe o direito da empresa de dispor de sua propriedade, dos meios de produção e sua respectiva administração, voltando-se a produção para a rentabilidade e o reconhecimento social do proveito individual como critério de economia. Segundo seus adeptos, os resultados constituem sempre a mais alta contribuição para a produção, receita e bem-estar da sociedade como um todo.

- Lei da oferta e procura - A oferta se exprime por uma curva de custos crescente, os quais sucessivos produtores estão dispostos a trocar o produto dos seus esforços por outras utilidades que se encontram no mercado, ou por seu equivalente em moeda. A ela se contrapõe a curva de procura representada por preços decrescentes, que consumidores sucessivos estão dispostos a pagar pelos produtos oferecidos, de acordo com o grau de utilidade que cada um atribui ao produto em questão. O preço de equilíbrio ou valor da troca é dado

pelo ponto de intersecção das duas curvas. A troca torna-se possível a partir do momento em que os produtores conseguem encontrar compradores, a preços mais elevados e os consumidores conseguem comprar a preços mais baixos. Em outros termos, à medida em que um determinado produto é ofertado em grande quantidade no mercado e não encontra compradores dispostos a pagar o preço pedido pelo mesmo, seu preço tende a cair a níveis mais baixos ou mais próximos de seus custos de produção. Ao passo que o mesmo produto, ofertado em pequena quantidade e tendo grande procura, seu preço tende a subir, ou seja, a proporcionar maior lucro ao seu produtor. O mecanismo da oferta e procura resulta, pois, do comparecimento de compradores e vendedores no mercado, onde se instala um jogo: compradores tentando conseguir um bem ou produto que lhe interessa pelo preço mais baixo possível e de outro lado os vendedores tentando conseguir para seus produtos o melhor preço possível, ou seja, um preço que possa cobrir todos os seus custos de produção e lhe possa garantir o lucro almejado. A consequência é que para se aumentar o volume de negócios impõe-se a dedução dos custos de produção ou o aumento do poder aquisitivo das massas consumidoras. A lei da oferta e da

procura regula as oscilações temporárias dos preços no mercado. Explica porque o preço de um artigo se eleva acima ou desce abaixo do seu valor, mas não explica esse valor em si mesmo. Suponha-se que a oferta e a procura se equilibrem, ou no dizer de economistas, se cubram mutuamente. No preciso instante em que estas duas forças contrárias se nivelam, elas se paralisam mutuamente, deixam de atuar em um ou em outro sentido. Neste instante é que o preço da mercadoria coincide com o seu valor real, com o preço normal em torno do qual oscilam os preços no mercado.

O capitalismo, como sistema econômico-jurídico, não deixa de ter a sua importância no contexto da sociedade. No entanto, as consequências da aplicação radical de seus princípios de ação nem sempre são as desejadas, quando se fala de humanismo. Existem distorções facilmente verificáveis. Por exemplo, em se tratando da lei da oferta e da procura: para anular seus efeitos sobre o mercado, observa-se a formação de monopólios ou oligopólios que manipulam a produção e a distribuição dos bens e produtos, conseguindo alta forçada de preços, que não refletem a realidade dos custos de produção. Este sistema favorece, também, a ação da especulação, tanto de produtos como financeira, ocasião em que os lucros de alguns poucos são aumentados desmesuradamente, enquanto a grande maioria das pessoas não tem acesso a oportunidades semelhantes. Por outra parte, o capitalismo, com suas características favorece a exploração sobre os indivíduos que trabalham. Neste caso, o proprietário nem sempre paga de maneira

justa ao operário o fruto de seu trabalho. A pregação de que todos, no capitalismo, são livres e iguais e que tem as mesmas oportunidades não passa de uma justificativa teórica, pois no momento da ação, o que se verifica comumente é a força esmagadora do capital mandando e comandando as ações. Os indivíduos que não detêm o capital nas mãos não tem poder para alterar os rumos dos acontecimentos, a não ser de maneira drástica e, às vezes, até violenta.

Segundo Peter DRUCKER(1992, p.193) capitalismo enfrenta uma crise séria. Ao fazer a análise do que se chamou de "capitalismo corporativo", comenta o pensamento de Jean-Jacques Servan-Schreiber no livro **O Desafio Americano:**

Sob o capitalismo corporativo, essas superpotências econômicas eram dirigidas por gerências autônomas.. Com as ações dispersadas entre milhões de investidores individuais, a gerência corporativa tinha o poder de se autonear, era responsável somente perante si mesma e gozava de segurança incontestável, exceto no caso de um grande escândalo ou da bancarrota da empresa. Entretanto, essas gerências prometiam ser "déspotas esclarecidos" e a gerenciar suas empresas no interesse mais equilibrado possível de acionistas, funcionários, consumidores, fornecedores, cidades onde estão as fábricas, a economia e a sociedade como um todo.

No entanto DRUCKER (1992, p.194) constatou que não foi isto o que se verificou. O que se observa é a tomada hostil de controle de empresas, graças à presença do "investidor institucional",principalmente dos fundos de pensão. Estes devem sempre apresentar desempenhos fortes em sua maneira de gerenciar os bens dos associados, para cobrir os passivos das respectivas empresas dos fundos. Este tipo de desempenho só acontece a curto prazo. Desta forma se estabelece uma espécie de círculo vicioso, em que "as gerências das empresas pressionam incessantemente o pessoal dos seus fundos-de-pensão, para que produzam ganhos imediatos; estes, por sua vez, pressionam as gerências das

empresas nas quais eles investem, para que produzam ganhos a curto prazo..." O que os fundos muitas vezes fazem é vender as ações a especuladores, que lhes oferecem uma rentabilidade maior pelas ações. Desta forma ocorre a tomada de controle de maneira hostil. A consequência imediata é que as gerências corporativas são forçadas a subordinar tudo ,até mesmo sua posição no mercado, sua tecnologia, sua capacidade de pesquisar - ações de longo prazo, aos ganhos imediatos e à produção de lucro e de rentabilidade maior das ações. Trata-se de uma espécie de "feitiço que vira contra o feiticeiro" -em nome do lucro constante, deixa-se de investir em tecnologia, na melhoria da produção, em novas pesquisas, de tal forma que a tendência é de sucatear a própria empresa, abrindo, possivelmente o caminho à falência. Conclui DRUCKER (1992, p.196-7):

O capitalismo corporativo fracassou principalmente porque, sob ele, a gerência não era responsável diante de ninguém, nem por nada. Nisso os caçadores estão absolutamente certos. O primeiro requisito de desempenho em uma empresa é o desempenho econômico. Na verdade, a primeira responsabilidade social de uma empresa é a de produzir um lucro adequado para cobrir os custos de capital e, com isso, os custos mínimos de se permanecer em atividade. Só uma lucratividade adequada pode prover os riscos, necessidades de crescimento e empregos de amanhã. Essas necessidades, porém, são todas de longo prazo. Entretanto, a única coisa que sabemos a respeito de compromissos para o futuro - exigidos pelas atividades de produção e serviços, mas não pelas comerciais - é que os lucros a longo prazo não são obtidos pelo aumento dos ganhos a curto prazo. Estes constituem mais promessas do que resultados em si mesmos.

Conforme pode-se perceber, tanto o socialismo quanto o capitalismo, em seus princípios e formas radicais de decidir e agir, trouxeram consequências indesejáveis, do ponto de vista humanista. O que quer dizer que é necessário inventar e criar outras formas de orientação da ação. Qual seria este caminho? Aquele apontado pela social-democracia?

3. A SOCIAL-DEMOCRACIA

Apresentando-se como uma alternativa, ou até como uma superação das tentativas anteriores, a social-democracia "sustenta a noção de classe e a solidariedade entre seus membros, preconizando a **libertação coletivista** pela superação da burguesia, mantendo-se a organização do trabalho em benefício coletivo e um esquema de poder que pudesse desenvolver o potencial produtivo da sociedade" (SANTOS; MIRANDA, 1985, p.43).

A preocupação básica é a conquista social em benefício da população e dos trabalhadores, de modo geral. Neste sentido, à medida em que o social-democracia se estabeleceu em alguns países, através da participação política, conseguindo chegar ao governo através de eleições, foram sendo tomadas medidas que visavam melhorar as condições dos trabalhadores: desenvolvimento de programas habitacionais, introdução de uma legislação sobre o salário mínimo, instituição de algum tipo de proteção contra o desemprego, tributação sobre a renda e a herança, pensão para os idosos.

Ao mesmo tempo, como partido político pregava a participação de todos, em todos os níveis, visto que o projeto dos primeiros social-democratas, era construir uma sociedade dentro da sociedade, uma comunidade de produtores associados em oficinas e fábricas, cooperando como consumidores e administrando suas próprias atividades. No entanto, o desenvolvimento das instituições políticas demonstrou não ser viável a independência e o distanciamento. Surge, a partir daí, a idéia da co-gestão: os trabalhadores aumentam a participação no âmbito de decisão das empresas. Foi o que se verificou no assim chamado modelo alemão da social-democracia: a representação nos comitês de decisão nas

fábricas se fazia de forma paritária, ou seja, metade dos representantes eram indicados pelos trabalhadores, através de eleição e a outra metade era indicada pelos patrões. Na prática, este sistema serviu para absorver os conflitos e recuperar a economia devastada pela guerra.

Efetivamente, esta política aplicada pela social-democracia na Alemanha mostrou-se altamente eficiente e concretizou uma série de conquistas sociais, como as acima citadas. Em alguns países, como na Suécia, por exemplo, os resultados deste sistema político apresentam-se animadores:

A Suécia tem hoje uma das mais altas rendas **per capita** do mundo - cerca de doze mil dólares por ano. Sendo uma média, a renda **per capita** em outros países não tem muito significado, pois oculta grandes desigualdades - é apenas o meio-termo entre os miliardários e os que mal têm para viver. Este, entretanto, não é o caso da Suécia, onde a renda **per capita** representa aproximadamente o poder aquisitivo de toda a população.

Abolir as desigualdades internas no que se refere ao poder de consumo tem sido o pilar da política social-democrata, que se sustenta na redução das divergências salariais e na taxaçoão progressiva através de impostos sobre os ganhos, especialmente os de capital.

Na política sueca de salários, a relação entre o menor e o maior é hoje de pouco mais que um para três... No que tange à produção, onde persiste a propriedade privada das empresas, entendem os suecos que os sindicatos e as associações de consumidores (ou a intervenção do Estado na distribuição dos produtos) são compensações adequadas que impedem as distorções e explorações do capitalismo, não havendo, portanto, vantagens em estender a socialização a toda a produção... Os resultados desta política de manutenção de produção capitalista de uma forma "domesticada", ao mesmo tempo em que se processa a redistribuição da renda e a socialização dos serviços essenciais com a repartição dos recursos, poder ser aferidos através de alguns índices universalmente aceitos como representativos da qualidade de vida da população.

Assim, a medicina socializada dotou a Suécia de uma rede de atendimento que conta com um leito de hospital para cada dezesseis habitantes... Como consequência da política de saúde, a mortalidade infantil na Suécia (7 por 1.000) é muito inferior à média européia (entre 10 e 15 por mil) e dos Estados Unidos (13 por mil), e a expectativa de vida (mais de 75 anos) é a mais alta do mundo.

Um em cada dois suecos compra jornais diariamente; um em cada três possui automóvel; quase 20% da população encontra-se matriculada em algum curso (2,5% dos habitantes, na Universidade). A Suécia é virtualmente auto-suficiente tanto na produção de alimentos quanto em relação aos produtos manufaturados, de forma que não depende do comércio internacional (SANTOS; MIRANDA, 1985, p.70-1).

No entanto, apesar de tantos progressos, muitas outras conquistas restam ser feitas. Recentemente, houve uma baixa do poder aquisitivo das famílias. A inflação chegou a 14%, durante certo período, índice inaceitável para os padrões de vida europeus. A produção industrial estagnou e muitas fábricas trabalhavam com parte de sua capacidade instalada. Começou a aparecer a especulação financeira. Isto indica que mesmo este caminho, desde que não bem cuidado, poder apresentar distorções. O que permite concluir que mesmo a social-democracia, conceito inseparável do de liberdade, pressupõe a participação da nação; não é resultado de decretos elaborados por uma burocracia paternalista, mas obra consciente dos trabalhadores que conquistam seu bem estar e seus direitos através da participação.

DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO 3º MILÊNIO

1. TENDÊNCIAS PRESENTES NA MODERNIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

Uma rápida incursão nos acontecimentos, a nível nacional e internacional, demonstra que alguns desafios ou tendências estão a caminho de sua consolidação. Dentre estes, merecem destaque:

1.1. Crescimento das organizações

As organizações bem sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação de suas atividades. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional.

Como o mundo externo é caracterizado por mudanças rápidas e inesperadas, a organização do futuro deverá ter uma estrutura e comportamento capazes de mudanças rápidas e frequentes para acompanhar com sucesso as nuances do mundo. As organizações, nos anos 90, irão passar por reestruturações mais radicais do que em qualquer outra época. Já ocorrem inclusive, em muitas delas, por exemplo, o corte de níveis gerenciais. Há empresas em que os níveis gerenciais foram diminuídos, ficando a linha operacional mais próxima daquela onde se tomam as decisões. Nestas circunstâncias, os administradores "generalistas" e dotados de habilidades genéricas e variadas terão perspectivas mais

promissoras do que os administradores "especialistas" e concentrados em poucas habilidades gerenciais.

1.2. Concorrência mais aguda

À medida em que aumentam o mercado e os negócios, crescem também os riscos na atividade organizacional e na atividade empresarial. A concorrência exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento das tecnologias, dissolução de velhos e criação de novos departamentos e divisões, a busca incessante de novos mercados e a necessidade de lutar contra outras organizações, concorrendo com elas para sobreviver e para crescer.

Enquanto crescem, as organizações chamam mais a atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública.

Com o crescimento tornam-se mais competitivas, mais sofisticadas tecnologicamente, internacionalizam-se mais e com isto, aumentam sua influência ambiental. A organização jamais será ignorada pelos consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo... Isto influenciará seu comportamento.

1.3. Sofisticação da tecnologia

Os conhecimentos produzidos e transmitidos através das gerações hoje parecem estar superados. A Engenharia Genética, a Informática, a Biotecnologia, a Física, a Química, a ciência, de um modo geral, trazem à tona novas descobertas e buscam sempre novas explicações aos fenômenos. Estes conhecimentos possibilitam a desenvolvimento de novas técnicas e de novos instrumentos que de

uma formas ou de outra acabam influenciando a vida do homem e das empresas em geral.

A tecnologia proporcionará uma eficiência maior, uma precisão maior e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planejamento e criatividade. No dizer de Peter DRUCKER(1992, p.220),

no lugar do mundo do operário, está uma sociedade na qual o acesso a bons empregos não depende mais da carteira do sindicato, mas do diploma escolar... de agora em diante, a chave é o conhecimento. O mundo está se tornando, não intensivo de mão-de-obra, materiais ou energia, mas de conhecimento.

A tecnologia introduzirá novos processos e novos instrumentos que causarão impactos sobre a estrutura e o comportamento das organizações.Segundo Peter F. DRUCKER(1992, p.3),

as empresas de amanhã seguirão duas novas regras. Primeira: levar o trabalho até onde as pessoas estão, ao invés de levá-las até onde está o trabalho. Segunda: transferir a terceiros as atividades que não ofereçam oportunidades de progresso até posições, gerenciais e profissionais, relativamente altas.

Esta sofisticação tende a exigir cada vez mais a especialização e o aperfeiçoamento do conhecimento dos indivíduos que atuam nas empresas para criação, desenvolvimento e distribuição de novos produtos. Estes indivíduos terão sua área de atuação restrita e especificamente bem determinada. O administrador deverá possuir uma visão mais abrangente para poder supervisionar o trabalho e manter um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

1.4. Internacionalização dos negócios

A economia mundial tende a ser bastante diferente daquela a que estão acostumados os empresários, políticos e economistas. A relação econômica caminha no sentido da reciprocidade como princípio norteador da integração econômica mundial. As relações econômicas tendem a acontecer entre blocos econômicos, ao invés de acontecerem entre países.

O esforço de exportação, a criação de novas subsidiárias, a formação de joint ventures, são fenômenos recentes, ocorridos após as duas guerras mundiais e que influenciarão as empresas do futuro. Não se pode esquecer que o protecionismo comercial e econômico pode surgir como consequência desta reciprocidade.

Tanto a nível estatal como a nível empresarial, observa-se a tendência de formação de blocos econômicos, com quedas de barreiras alfandegárias, econômicas, organizacionais, fiscais, ... Vale ressaltar, por exemplo, a unificação da Europa, que caminha para sua consolidação; o recente agrupamento dos países da América do Norte (Estados Unidos, Canadá e México); a tentativa de criação e consolidação do MERCOSUL, unindo os países latino-americanos; a reunião dos assim chamados Tigres Asiáticos. A nível empresarial pode-se lembrar: a Autolatina (Ford e Volkswagen); a Hitachi com a Siemens; a IBM e a APPLE, ...

Em outros termos, segundo P. DRUCKER (1992, p.2)

as empresas irão se integrar na economia mundial através de alianças: participações minoritárias, joint ventures, consórcios de pesquisa e marketing, associações em subsidiárias ou em projetos especiais, licenciamento recíproco e assim por diante. Os sócios não serão somente outras empresas, mas também uma série de outras organizações, como universidades, instituições de serviços de saúde e governos locais.

1.5. Individualização

O indivíduo passa a ser uma preocupação maior das empresas. Ele deve ser valorizado e melhor preparado humana e tecnicamente. Não se trata de individualismo, pura e simplesmente; trata-se de centrar a atenção no indivíduo, que passa a ser considerado como pessoa, portador de capacidades a serem desenvolvidas e habilidades a serem treinadas para que o mesmo possa responder aos novos desafios presentes na vida da empresa. Vive-se, hoje, a sociedade do conhecimento - as empresas não são mais a principal alternativa de progresso na sociedade. O centro da atenção passou a ser o trabalhador dotado de conhecimento, razão porque se exige, cada vez mais, diplomas universitários para que as oportunidades de carreira se concretizem.

Apesar destes desafios ou tendências, muitas empresas resistem em mudar a forma de administrar, com a justificativa de que a forma de administrar anterior vem apresentando rentabilidade e correspondem às necessárias alterações.

A preocupação com o indivíduo é também uma exigência das próprias mudanças que ocorrem a nível nacional e internacional: a tecnologia cada vez mais avançada exige melhor preparo para sua utilização e aplicação; os acontecimentos que afetam, direta ou indiretamente, a vida da empresa não podem ficar sem resposta da parte do administrador; para que ele possa fazer seu trabalho de maneira eficiente e eficaz, deve não somente ser treinado, o que fazia a administração clássica, mas desenvolver suas capacidades e habilidades... Desta forma, poderá ser cobrado do indivíduo que exponha suas idéias verbalmente e por escrito, que saiba trabalhar em equipe, que formule e dirija seu próprio trabalho.

2. O PAPEL DA UNIVERSIDADE NO FUTURO

A Lei nº 5540/68 que dispõe sobre o ensino universitário no Brasil, determina em seu primeiro artigo que o mesmo tem como objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário. Uma análise deste artigo da lei destaca três aspectos importantes, segundo BASTOS e KELLER (1993, p.13):

- 1º) Pesquisa - nenhuma disciplina de curso superior será suficiente com o conteúdo desenvolvido nos programas de sala de aula. A lei acrescenta em seu artigo 2º que o ensino superior é "indissociável da pesquisa". Daí, a importância da pesquisa como elemento complementar aos conteúdos programáticos das respectivas disciplinas, bem como a necessidade de continuidade do processo de pesquisa além do curso como tal, pois a especialização crescente torna cada disciplina uma especialidade científica quase autônoma.
- 2º) Desenvolvimento das ciências, letras e artes - só haverá o desenvolvimento das áreas citadas se os cursos de nível superior deixarem de ser uma simples transmissão de conhecimentos já adquiridos.
- 3º) Formação de profissionais de nível universitário - o profissional deve receber, no curso de nível superior, o instrumental técnico-científico que o habilite a desempenhar sua atividade com eficiência e segurança, principalmente quando as situações se apresentam diferentes daquelas do ensino.

Neste mesmo sentido, o professor Bruno Rodolfo SCHLEMPER JÚNIOR, em palestra proferida no Seminário Internacional de Administração Universitária, realizada em Florianópolis - SC, de 10 a 14 de abril de 1989, identifica, historicamente, os objetivos do ensino superior:

A universidade brasileira nasceu de um ideal: a autonomia cultural de nosso povo. A Universidade de São Paulo, uma das mais antigas universidades do país, foi fundada com vistas à realização deste ideal, que em grande parte, foi atingido através da formação de uma elite cultural nacional. Esta elite permitiu a produção científica, em termos de competência e de conhecimentos, que influi decisivamente nos rumos do País por mais de

trinta anos. Os conhecimentos e as tecnologias geradas e assimiladas por esta elite seviram de suporte logístico(sic) ao desenvolvimento sócio-econômico da época (cit. por VAL;MEYER JR.;FINGER, 1989, p.71).

Infelizmente, estes objetivos, ao longo do tempo, foram distorcidos. Formou-se um processo de tendência profissionalizante, massificando fortemente o ensino secundário e universitário, em detrimento da cultura humanista. A formação de professores sofreu uma queda, além de se adotar uma política desestimulante à carreira do magistério. A constatação é feita por BASTOS e KELLER (1993, p.18):

As especializações exigidas dos professores, de um lado, e as condições de quase esquecimento da classe em termos de remuneração, de outro, acabaram criando um desnível entre os professores.

1º - Alguns poucos que conseguiram realizar cursos de mestrado e doutorado continuaram depois suas pesquisas, cada vez mais específicas. Com isto, distanciam-se da universidade e assumem outros cargos, que remuneram melhor, ou tornam-se palestristas, outra forma de conseguir reconhecimento e remuneração.

2º - A grande maioria dos professores, para sustentar a si e sua família, assume um número grande de aulas em uma ou várias instituições de ensino. Como consequência, falta-lhes tempo para melhor preparação das aulas, aprofundamento pessoal, para correção de provas. Em diversas ocasiões, a falta de tempo gera uma convivência professor-aluno, com o famoso "jeitinho" brasileiro funcionando: para evitar mais trabalho, o professor aprova o aluno que não apresenta condições para tal.

O Professor SCHLEMPER JÚNIOR, na referida palestra fez a seguinte constatação, bem como identifica o papel da universidade, para os dias atuais e o futuro:

O movimento de 64 e os vinte anos que se seguiram, não modificaram a orientação do processo. O trinômio massificação, superespecialização, profissionalização, tomou conta do ensino superior, fazendo cair a qualidade, inflacionando o mercado de trabalho com muitos profissionais de capacidade questionável, desqualificando a cultura humanística e a formação de professores

O que apresentamos sucintamente permite-nos reafirmar que uma das funções da universidade, de forma mais prática e contundente, senão a mais nobre do ponto de

vista de contribuição para a sociedade, é a preparação e formação de profissionais. É através destes recursos humanos, educados dentro de uma visão crítica, criativa, competente e transformadora, que se proporciona à sociedade os meios que ela necessita para atender suas exigências e necessidades básicas de modo a atingir o bem-estar individual e coletivo de seus membros. Portanto é através destes recursos humanos que se possibilita o cumprimento de tarefas e ações que conduzem ao desenvolvimento da própria sociedade. Para isto o ensino universitário deve ter um conteúdo unitário e totalizador que capacite a formação de um especialista com pleno domínio de seu campo de atuação e também dotado de uma formação integrada e humanista dos aspectos do mundo (cit. por VAHL; MEYER JR; FINGER, 1989,p.74).

Segundo o professor Dr. Joel Pimentel de ULHÔA, no mesmo Semimário, acima citado, a universidade brasileira

deve se transformar num forum avançado, que repense nossa sociedade e, mais do que repensá-la, abra-se para a comunidade fora dos muros acadêmicos para, junto com esta sociedade, criar um projeto de nação, um projeto capaz de atrair para si o interesse e a participação de todas as forças criativas do país, capaz de empolgar não apenas a intelligence, como também o cidadão comum, e, juntos, constituir-se numa tal força que não haverá resistência capaz de impedi-la de andar em direção ao novo, ao justo, ao belo (cit. por VAHL; MEYER JR; FINGER, 1989, p.315).

Desta forma, o que se espera da universidade nos dias atuais e para o futuro é que ela seja um baluarte, onde se possam desenvolver a cultura, as letras, as artes; mas, ao mesmo tempo, onde se possam formar os cidadãos e os profissionais que irão dirigir os destinos da nação. Estes cidadãos e profissionais precisam ter uma formação crítica, criativa, totalizante, humanística e estarem preparados para atuar em seu campo de ação, seja no ensino, na fábrica, na indústria, na sociedade, onde eles levem sua contribuição que é única e pessoal.

Para tanto, será necessário redescobrir a importância do ensino, que, aliado à pesquisa e à extensão se constitua numa espécie de ponte entre a universidade, as instituições sociais e as empresas. A universidade precisa, mais do que nunca, estar

articulada aos interesses e desejos do povo, com outras universidades, com a sociedade, com o setor produtivo, pois os recursos humanos formados por ela irão prestar seus serviços neste ambiente. Ela fornece a teoria, o conhecimento; mas a aplicação prática destes, bem como o seu desenvolvimento se faz num ambiente que não é exatamente o da universidade, e sim na sociedade. Daí a necessidade de uma ligação forte entre todas estas instâncias, visando consolidar a práxis, já que a exigência maior do mundo contemporâneo é a apropriação do conhecimento.

3. UMA TENTATIVA DE CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DOS ANOS 90

Muitas empresas tem resistido em mudar a forma de administrar, pois consideram que da maneira como vem conduzindo e praticando a administração, a empresa tem apresentado rentabilidade e corresponde às necessárias alterações.

No entanto, nas últimas décadas, com a chegada de gerações que detém um conhecimento amplo, as necessidades passaram de salário-sobrevivência para necessidade de produto, que dá melhor condição de vida ao trabalhador. A evolução tecnológica, aos poucos, vai introduzindo produtos mais sofisticados.

O número de empresas concorrentes aumentou de forma abundante e com isso não só os administradores, mas todas as pessoas precisam rever e repensar formas de comportamento e organização; haverá mudanças em todos os setores da sociedade e, conseqüentemente, na empresa.

Estas transformações trarão imensos problemas de caráter político, social, econômico e cultural e, conseqüentemente, as

empresas que quizerem transpor esta nova década precisam procurar respostas inovadoras, criativas e flexíveis para uma infinidade de questões.

Empresas que apresentam estas preocupações e características já existem na França, Alemanha, Japão, Estados Unidos e em outros países e são identificadas por Georges Archier e Hervé Sériéux (1989) como "empresas do terceiro tipo". Este tipo de empresa é definida não como uma estrutura fria e impessoal, como muitos autores identificam a empresa robotizada, mas sim constituída de homens e mulheres inteligentes com capacidade de discernimento e criatividade, um organismo vivo e palpitante, que com a mobilização de todo o seu talento, conseguirá superar as barreiras que estão na iminência de aparecer.

As empresas de 1º tipo, segundo eles, são as que adotam uma visão mecanicista na forma de administrar e seguem o modelo de Taylor e Fayol; as empresas de 2º tipo são as que adotaram iniciativas de participação dos funcionários, mas ainda não abandonaram o modelo piramidal clássico. As empresas de 3º tipo são formadas por um modelo que apresenta três estruturas: um **núcleo**, composto por pessoas altamente qualificadas, com grande autonomia e flexibilidade na forma de realizar o seu trabalho; uma **franja**, constituída pela terceirização de funções não-essenciais, pelo sistema de parceria e prestação de serviços. Trata-se de atividades ligadas aos negócios da empresa, mas realizados por firmas externas e pessoal contratado. Finalmente, há a **mão-de-obra** flexível, ligada à sazonalidade de mercado, caracterizando-se por apresentar horários flexíveis e contratos por tempo parcial. O que se requer é uma grande participação e tomada de decisão por parte

das pessoas que atuam na ponta dos negócios.

Para esta mobilização as empresas do terceiro tipo devem esforçar-se em:

- coletivizar todos os seus membros para que compreendam perfeitamente a pressão do mercado e dos concorrentes, as expectativas dos clientes: aplica-se esta visão a todos, desde a oficina (onde se fabrica) até os escritórios;
- elaborar projetos compartilhados;
- estabelecer estruturas flexíveis, rápidas, responsabilizadoras, centradas na ação; o peso da hierarquia deve ser o menor possível permitindo garantir os dois fatores de vitória: Rapidez e qualidade (TQCS - Total Quality Control System, isto é, Sistema de Controle da Qualidade Total);
- garantir a cada funcionário um trabalho realmente útil e inteligente, combatendo não os improdutivos, mas a improdutividade;
- apelar sistemática e continuamente às contribuições de todos, num fluxo duplo de diálogo: um centrado na melhoria do trabalho cotidiano e outro na participação pessoal de direção e chefia, na definição, difusão, enriquecimento permanente e aplicação de estratégia da empresa, dos departamentos, divisões, fábrica, serviço;
- reconceber as estruturas sócio-culturais;
- assegurar uma gestão dinâmica aos jovens, aos mais velhos, às mulheres e homens capazes de constituir as equipes de direção;
- aplicar sistema de gestão e formação que possa conciliar: as exigências de uma descentralização máxima e necessidade de uma coesão e de coerência da empresa.

De acordo com as tendências acima citadas, as empresas precisam levar em conta os seguintes itens:

3.1. RECURSOS HUMANOS

A máxima valorização do ser humano será um dos pontos relevantes a ser abordado numa empresa que queira superar os problemas resultantes das profundas modificações que estão acontecendo no cenário mundial.

Para que a empresa deixe de ser uma estrutura fria e impessoal deve confiar e proporcionar ao seu pessoal condições para melhorar sua situação social, econômica e cultural, visando sua dignificação tanto pessoal como profissional.

As expectativas desta geração são muito mais exigentes: recebe-se, a cada dia, através da mídia, uma gama de conhecimentos e informações, o que está acarretando mudanças nos padrões e valores comportamentais. Portanto, uma organização em que os talentos criativos e inovadores são inutilizados, conseqüentemente, estará condenada a não conseguir uma performance que exige a década presente.

A mobilização da inteligência da empresa é muito importante, em razão de se realizar um projeto compartilhado, onde todos traçam caminhos para o progresso, todos, desde a oficina até os escritórios conhecem os objetivos, a pressão do mercado, as necessidades do cliente e darão sugestões inovadoras para o progresso, que serão aperfeiçoadas por um dirigente, que irá pilotar o projeto e transmití-lo aos demais. Esta união não somente beneficiará o andamento, mas irá incentivar os funcionários participantes, pois estarão ajudando a empresa a

combater os concorrentes.

Para efetivação dessa valorização do ser humano, a empresa deve assegurar:

- . integração do pessoal na empresa;
- . dinamização, de maneira que canalize uma parte de sua energia para os objetivos;
- . o progresso dos homens e mulheres que ainda não possuem qualidade e competência;
- . facilitação, pela organização, de um sistema de diálogo permanente, fluido e construtivo;
- . garantia, na medida do possível, de segurança e de todas as vantagens compatíveis com os resultados conseguidos;
- . a promoção da imagem no âmbito humano, para que os melhores nela trabalhem.

Os recursos humanos de uma empresa deverão sentir-se estimulados para que com sua inestimável contribuição possa se ter chance de vitória na competição empresarial.

3.2. TECNOLOGIA

As empresas terão que situar sempre suas atividades na ponta do progresso, fazer de sua empresa um laboratório tecnológico avançado, tornando-a líder no ramo de atuação.

Haverá necessidade de um sistema de organização para reagir prontamente às evoluções do mercado, compreensão efetiva da pressão desse segmento, dos concorrentes e das expectativas dos clientes, para chegar sempre, através dos mecanismos que tem à sua disposição, à frente de qualquer outro oponente.

Para tanto, a renovação de seu parque industrial ou sua linha de serviços será necessária através da atualização de métodos e sistemas, bem como das técnicas e instrumentos que são criados e desenvolvidos pela tecnologia.

3.3. ESTRUTURA E CÍRCULO DE QUALIDADE

As estruturas terão que ser flexíveis, rápidas, centradas na ação, com menor peso de hierarquia e que permitam garantir dois fatores de vitória: rapidez e qualidade, como o sistema TQCS - Total Quality Control System - gerenciamento participativo para a qualidade perfeita - utilizado por americanos e japoneses, grandes potências industriais do mundo.

O Controle de Qualidade, quando ocorre a participação de todos durante o processo produtivo e não somente depois do produto acabado, também será uma forma utilizada pelas empresas que procuram chegar a uma performance superior, pois com isso diminuirão os desperdícios e aperfeiçoarão o sistema "serviço-qualidade-preço". Isto será possível através da aplicação de técnicas modernas, tais como o sistema KANBAN ou JUST-IN-TIME. Haverá necessidade de abolir, gradativamente, o departamento de controle de qualidade para implantar o conceito de qualidade total.

A qualidade total poderá ser atingida pela organização dos assim chamados CCQ - círculos de controle de qualidade - e que poderão receber outros nomes como por exemplo, APG - atividades de pequenos grupos-; ZD - movimento defeito zero; JK - jishu kani-autogestão, utilizados já por diversas empresas. Estes pequenos

grupos são constituídos por cinco a dez participantes, reunidos voluntariamente. São grupos de operários formados nos locais de trabalho, paralelamente à organização e à hierarquia formais, para discutir e propor idéias e sugestões, apresentar problemas a serem resolvidos a partir de suas experiências na produção e no processo do trabalho.

A solução dos problemas através destes pequenos grupos traz benefícios consideráveis à empresa, apresentando aumento de produtividade, redução de custos, avanço de técnicas, maior segurança no local de trabalho, bem como maior satisfação dos operários que participam dos grupos. Esta forma de gestão visa estabelecer uma maior identificação entre a direção e os operários, estabelecer um clima de cooperação e harmonia entre os trabalhadores, fornecer critérios para a seleção de chefias e supervisores. Os resultados das atividades dos pequenos grupos são periodicamente divulgados e podem ser também julgados, sendo que muitas vezes, os participantes são recompensados com prêmios, viagens, bônus especiais, etc... Trata-se de um caminho totalmente oposto à proposta da teoria clássica de Taylor. Esta é a indicação que se vislumbra para as empresas deste final de século e das empresas do terceiro milênio. Como deve ser, portanto, o executivo que irá dirigi-las? Como preparar ao nível da excelência este executivo?

3.4. A BUSCA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Qualidade e produtividade são dois elementos que não podem ser esquecidos de forma alguma pelas empresas. A nível internacional as exigências para a concretização de negócios são

cada vez maiores. Empresas que não tenham conseguido o seu Certificado de acordo com a ISO 9000 - uma série de normas que estabelecem padrões desejáveis de qualidade encontram dificuldades para estabelecer negócios com outras empresas, principalmente a nível internacional. Mas mesmo a nível nacional, é cada vez maior o número de empresas que começam a pautar sua linha de ação inspirada nas normas da ISO 9000.

Diante do exposto, vale ressaltar que a busca da qualidade deve nortear-se por alguns princípios de base, a saber:

- . Qualidade - é a conformidade com as exigências, ou seja, com as características que foram estabelecidas entre o usuário e o fornecedor. Para que isto se torne possível, é imprescindível a participação de todos os indivíduos (da oficina à gerência) no processo.
- . Atitude pessoal - não basta apenas a participação de todos no processo. É fundamental que o espírito de busca constante da qualidade total, ou zero defeito, seja a aspiração pessoal de cada indivíduo. Se houver falha de uma pessoa, todo o processo poderá ser prejudicado.
- . Medição dos progressos - para tanto existem instrumentos, como o simulprocess, que permitem medir o custo da não-conformidade. Quando se trata de serviços, por exemplo, cada falha representa um custo, que somado a outros custos (refazer um serviço, material gasto, desgaste de imagem da empresa junto ao consumidor,...)

representam um grande ônus à empresa.

- . Método de domínio da qualidade - trata-se de um processo que visa prevenir possíveis falhas, através do estudo e análise das causas e consequências.

À medida em que se melhora a qualidade, a produtividade tende a aumentar. Os produtos são mais aceitos no mercado, a imagem da empresa é fortalecida propiciando, desta forma, uma maior lucratividade e possibilidade de melhoria aos funcionários.

3.5. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Uma das alternativas para se chegar à qualidade com boa produtividade é o que se chama de administração participativa. Mais do que tentar conceituar o que seja este tipo de administração, vale ressaltar alguns itens que podem ser considerados como requisitos para sua implantação, com relação a:

- . liderança - confiança total, permitindo que os subordinados possam falar com liberdade total exprimindo suas opiniões e sempre que possível, adotando-as;
- . motivação - os instrumentos de controle que façam uso de ameaças, punições, medo devem ser substituídos por prêmios e participações; as responsabilidades divididas com os funcionários, buscando alto índice de integração e cooperação;
- . comunicação - conhecer os problemas enfrentados pelos subordinados, favorecer a comunicação em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente), de forma que

não sejam consideradas como boatos, mas verdadeiras e que os subordinados dediquem a elas interesse e confiança; entender que as comunicações dos subordinados visam cooperar e trazer soluções;

- . decisão - as decisões devem ser tomadas em todos os níveis, de formas integrada;
- . interação - as relações entre superiores e subordinados devem ser totalmente amistosas;
- . objetivos - os objetivos devem ser tomados pelo grupo, de modo que todos se sintam responsáveis e se busque a eliminação da oposição aos objetivos da empresa;
- . participação real - como consequência dos requisitos anteriores, os funcionários têm participação nos lucros da empresa, visto que colaboraram decisivamente para sua obtenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No dia 02 de setembro de 1992, Jacy MENDONÇA, ex-presidente da ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, proferindo palestra em Curitiba - Pr, na FAE - Faculdade Católica de Administração e Economia, assim se expressava:

No passado, chegara-se já à conclusão de que homem algum é uma ilha, pois todos nós nos relacionamos inexoravelmente. O mesmo pode-se afirmar agora dos países ou das nações nas quais se divide o globo terrestre. Nenhum deles ou delas é também uma ilha, no sentido de que o relacionamento entre eles e elas se faz mais e mais indispensável. Somos todos feitos para o mundo como um todo. Tênuas são hoje todas as fronteiras, políticas ou econômicas.

Estas reflexões podem parecer já que raíam ao fabuloso, ao menos quando pensamos no pano de fundo que abriu o século XX. Mas há certamente algo ainda mais espetacular nesta virada de século, que é a tomada de consciência de que não só as fronteiras políticas e econômicas são tênues, mas também que as barreiras do tempo precisam ser repensadas.

Nós estávamos muito acostumados a viver o aqui e o agora. Esta chegava a ser uma lei psicológica para assegurar a higidez psíquica. As projeções mais ousadas estavam limitadas para nós a quinquênios ou décadas. Mas a grande lição dos nossos dias, no que diz respeito à categoria tempo, é que precisamos incluir em nossos programas o futuro imprevisível. Não só o próximo século, mas todos os séculos que se sucederão até o final dos tempos. O grande aprendizado é que temos obrigações com nossos descendentes da primeira, segunda ou talvez terceira gerações,....

O executivo do século XXI, por tudo o que prenuncia o ocaso de nosso século, será assim um profissional com a missão de colocar sua empresa na competição internacional, sem qualquer limite de fronteiras, com o objetivo de fazê-la exitosa, os seja, vitoriosa nesta competição. Para isso, terá que estar preparado para um mundo em que tudo se passa em altíssima velocidade e precisão, pressionado acima de tudo por um processo de informações exatas e rápidas, que alimentam o sucesso profissional, ao mesmo passo em que podem ser fator absoluto de fracasso para os descuidados. Mais do que isso, um profissional para quem, o tempo não se esgota nos limites das décadas que lhe é dado viver ou prever,

mas raia ao infundo dos tempos. Suas responsabilidades não estão limitadas aos acionistas que lhe fornecem o capital, aos trabalhadores que lhe cedem a força de trabalho, aos fornecedores que cooperam no processo produtivo, nem mesmo aos consumidores aos quais se destinam os bens que produz, ou os membros da comunidade com os quais está em contato diário, mas estendem-se às pessoas que ele não conhece nem tem condições de conhecer, que povoarão a face da terra num futuro absolutamente desconhecido. Ele não pode responder por estes nos planos jurídicos e sociais, nos limites de tempo e espaço que nos é dado dominar. A responsabilidade perante a humanidade se faz no plano ético, sem a cobrança direta das verdadeiras vítimas potenciais, mas ao nível da consciência de cada um. Todos aqueles que compreendem realmente o significado de uma responsabilidade futura com a humanidade transformam-se natural e imediatamente em advogados e defensores destes irmãos ainda inexistentes, que um dia, porém, nos cobrarão pelo que fizemos de errado ou nos agradecerão pelo que fizemos corretamente, no mutismo incomunicável dos tempos distantes.

Neste contexto de mudanças e transformações por que passa a humanidade, com suas preocupações tanto com o ser humano como tal como com a própria natureza, mais do que nunca se faz necessário que as decisões gerenciais sejam as mais acertadas possíveis. O administrador eficiente deve, portanto, apropriar-se de três habilitações básicas: humana, técnica e holística. O aperfeiçoamento destas habilitações administrativas deverá propiciar ao executivo maior segurança e capacidade inovativa para os enftentamentos provindos do progresso social.

Bons administradores não são inatos: são desenvolvidos, capacitados e especializados a partir de sua natureza humana, construindo, assim, sua personalidade como produto da relação dialética entre o singular e o geral.

1. HABILITAÇÃO TÉCNICA

A habilitação técnica compreende o conhecimento especializado, a aptidão analítica dentro da especialidade e

facilidade no uso de instrumentos e técnicas. Esta habilitação é conseguida principalmente através da educação formal, na universidade, o local apropriado para que o futuro executivo adquira conhecimentos gerais e específicos, conheça a teoria e a prática das diversas áreas do conhecimento.

Vive-se, hoje, a era da especialização. A qualificação é exigida de quase todas as pessoas. Conforme foi afirmado anteriormente, passou-se das necessidades de sobrevivência para o desfrutar dos bens que a moderna tecnologia oferece. O caminho para uma boa habilitação técnica, segundo Jacy MENDONÇA, na referida palestra, é a preocupação com a Universalização:

Se a escola de hoje pretende formar o homem de amanhã, deve preocupar-se em primeiro lugar, não com as fronteiras de sua cidade, Estado ou País, mas com um mundo sem fronteiras, onde já começam a ser travadas as grandes batalhas da competição econômica...

Uma Escola que queira preparar o brasileiro de amanhã, tem, além disso, que abrir-se para a dimensão intemporal que faz o respeito à natureza transformar-se de atitude romântica em comportamento racional e ético. Racional, porque propicia o aproveitamento máximo dos bens naturais. Ético, porque possibilita aos futuros ocupantes do planeta o máximo de bem-estar hoje visualizável e possível.

2. HABILITAÇÃO HUMANA

A habilitação humana é a qualidade do executivo em trabalhar eficientemente como parte integrante de um grupo e de realizar esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige. A pessoa com grande habilidade humana é capaz de aceitar a existência de opiniões, percepções e convicções diferentes da sua e hábil para compreender os outros. A verdadeira aptidão de trabalhar com os outros deve ser uma atitude sempre constante e natural, uma vez que não é usada só para os momentos de tomada de

decisão, mas sim na conduta cotidiana de cada indivíduo. A habilitação humana deve ser parte integrante do próprio ser, por isso necessita ser desenvolvida constante e continuamente, sendo demonstrada em todas as atitudes do indivíduo.

Para o executivo aprimorar e desenvolver sua habilidade humana é preciso que:

- reconheça os seus anseios e sentimentos e os do coletivo;
- reavalie sua experiência e aprenda sempre novas coisas;
- desenvolva a habilidade de entender o que os outros, através de atitudes e palavras, estão querendo lhe dizer;
- possua habilidade em transmitir com eficiência suas idéias e atitudes.

O caminho para a concretização desta habilitação é a educação permanente, não-formal, realizada tanto por instituições de ensino quanto, principalmente, pelas empresas e/ou instituições.

3. HABILITAÇÃO HOLÍSTICA

"Homem algum é uma ilha", afirmava Thomas MERTON; "Eu sou eu e minhas circunstâncias", falava Ortega y Gasset. Isto quer dizer que cada indivíduo precisa, para se situar no seu mundo, ter uma visão do todo. Uma administração holística não considera as organizações como sistemas fechados, prontos e acabados, mas como sistemas abertos e em franca transformação: o todo está contido nas partes e as partes contém o todo.

A habilitação conceitual como visão do todo, ou holística, compreende a habilidade de se considerar a empresa como um todo, o conhecimento de como as diversas funções numa organização

dependem umas das outras e como as mudanças podem afetar qualquer das partes. Ao tomar conhecimento de cada situação o administrador deve agir de maneira a promover o bem-estar geral da organização. A eficiência de uma empresa não depende só da habilidade conceitual dos administradores, mas disso depende toda a direção futura e a tônica da organização.

A habilidade conceitual do administrador é também considerada como "habilidade criativa"; é a forma como compreende e reage ao sentido em que os negócios, os objetivos e políticas da empresa e os interesses de acionistas e empregados devem desenvolver-se.

O êxito da empresa depende da visão do todo de seus executivos na criação e execução de suas políticas internas; essa aptidão se constitui de suma importância no processo administrativo.

4. O PERFIL DO EXECUTIVO DO FUTURO

Acredita-se que num ambiente de incertezas e de mudanças constantes, dentro e fora das organizações, serão exigidos dos executivos novos conhecimentos e habilidades além das já elencadas, que serão indispensáveis ao seu sucesso pessoal e profissional.

Diante desta situação, o perfil esperado do executivo para adaptação a esta nova realidade pressupõe:

- . consciência da necessidade de ser um profissional com ampla visão do processo que o cerca;
- . conhecimento teórico e prático do planejamento;
- . conhecimento e capacidade do processo de delegação;

- . conhecimento e capacidade do processo de tomada de decisões e do estabelecimento de prioridades;
- . o senso absoluto de administração do tempo;
- . conhecimento genérico para trabalhar com orçamentos;
- . capacidade de assumir responsabilidades, o que está alicerçado na força de seu caráter;
- . capacidade e grande liderança para o trabalho em equipe;
- . capacidade de promover a motivação e não a manipulação;
- . capacidade de entender o fato de que o gerenciamento é algo situacional, buscando equilíbrio nos estilos gerenciais, considerando a autoridade como parte do negócio;
- . ter coragem para não sucumbir às pressões comodistas e conformistas de subordinados e também de superiores e colegas;
- . capacidade de enfrentar desafios;
- . capacidade criativa inovadora, com coragem para enfrentar as reações às mudanças;
- . uma metodologia de trabalho que não tente alterar as personalidades;
- . conhecimento profundo do processo de produção para se beneficiar do trinômio: serviço-qualidade-preço;
- . domínio de duas estrangeiras (no mínimo).

Sem esses conhecimentos e uma mentalidade voltada para o todo, o desempenho e os resultados do administrador ficarão minimizados. Pela falta de conhecimentos como estes é que se verifica que excelentes profissionais, com grande conhecimento técnico, amargam fracassos e muitas vezes levam empresas às mais sérias dificuldades.

O executivo e os recursos humanos deverão ter uma preparação adequada. O investimento nos indivíduos deverá ser, em grande parte, uma preocupação da empresa, que sempre terá fortes concorrentes para seus negócios. Assim, o gestor dos negócios da empresa deverá ter também uma estabilidade maior para que possa se dedicar mais às atividades que lhe forem atribuídas. Com esta preparação, o executivo poderá assimilar melhor a filosofia de ação da empresa que, por sua vez, terá melhor retorno de seu investimento na formação de seu pessoal.

Confirma-se, assim, a hipótese inicial do presente estudo: o profissional de administração do futuro necessita ser, ao mesmo tempo, individual e coletivo já que a ele cabe recriar a sociedade e o mundo. A luta para o avanço das organizações é uma luta mais do que nunca pelo avanço do conhecimento permeador de condicionantes políticos, frente a grupos de poder, burocracias administrativas, fatores de produção, de recessão, de desemprego, etc... que geralmente buscam inverter as metas de desenvolvimento social, da investigação, da ciência e da educação. São estes e muitos outros os fatores com os quais o administrador do 3º milênio irá se defrontar... Ele precisa ampliar diariamente sua visão de mundo, apropriar-se de uma **práxis humanística de trabalho**, cocriando-se num processo de exteriorização e reinteriorização, visto que neste momento histórico é impossível manter-se à margem das poderosas relações de produção do mundo ocidental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHIER, Georges; SERIÉUYX, Hervé. **A empresa do 3º tipo**. São Paulo: Nobel, 1989, 199p.
- BANCAL, Jean. **Proudhon - Pluralismo e autogestão**. Brasília: Novos Tempos, 1984, 188p.
- BARBOTIN, E. **Humanité de l'homme**. Paris:Aubier, 1970.
- BARTNIK, Helena L.S. **A contribuição do educador na organização do trabalho pedagógico na escola**. Curitiba, 1993. 215p.
Dissertação (Mestrado em Educação) - Curso de pós-graduação em Educação. Universidade Federal do Paraná.
- BASTOS, Cleverson; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1993, 104p.
- _____. **Aprendendo Lógica**. 2.ed.rev. Petrópolis: Vozes, 1993, 143p.
- BIDIGARAY, Luiz F.H. **Erros comuns das empresas nacionais... e quanto deixam de ganhar**. Vol. I e II. Porto Alegre: Sagra, 1991.
- BLANCO ABARCA, Amálio. **Cinco tradicciones en la Psicología Social**. Madrid: Morata, 1988, 327p.
- BUBER, Martin. **Qué es el hombre?** 3.ed. Mexico:Fondo de Cultura económica, 1954, 155p.
- _____. **Eu e Tu**. São Paulo: Cortez & Morales, s.d.
- BURNS, Edward Mcnall. **História da Civilização ocidental**. v.II 2.ed. Porto Alegre:Globo, 1967.
- CHEVALIER, Jacques. **Histoire de la Pensée**. v.IV Paris: Flammarion, 1966, 756p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983, 248p.
- CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS DO BRASIL.**Projeto Social para o Brasil**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1986.
- DANTAS, Laura et al. **O Desenvolvimento organizacional no ambiente empresarial brasileiro**. Rio de Janeiro: CEBRAE/PNTE/IUPERJ, 1978.
- DEL VALLE, Agustín Basave F. **Filosofia do homem**. São Paulo: Convívio, 1975, 279p.

- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992, 242 p.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Sondagem industrial**. A visão de líderes industriais paranaenses 1992-1993. Curitiba: FIEP/CPTI/DEC, 1993, 48p.
- FONSECA, Eduardo Gianetti da. **Liberalismo X Pobreza**. São Paulo: Inconfidentes, 1989, 56p.
- FONSECA, Maria Alice G. **Uma política alternativa para a Educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto liberal, 1992.
- FROMM, Erich. **Conceito marxista do homem**. 7.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979, 222p.
- FUKUYAMA, Francis. **O fim da história e o último homem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1992, 489p.
- FULLAT, Octavi. **La peregrinación del mal**. Barcelona: publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, 1988, 245 p.
- _____. **Filosofia de la educación**. Barcelona: Vicens-vives, 1988, 154p.
- GAETANI, Francisco M. **O homem, a sua origem e o seu destino**. Lisboa: Sampedro, s.d., 272 p.
- GARCÉS, Carmen I. La animación socio-cultural. Aspectos metodológicos: comunicación humana. In: **Estudios de Pedagogía y Psicología**, 4. Pamplona (Navarra): UNED, 1992, pag. 135-154.
- HAGUETTE, André et al. **Dialética hoje**. Petrópolis: Vozes, 1990, 175p.
- HAMPTON, David R. As habilitações de um administrador eficiente. In: **Comportamento gerencial**. Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo: Abril, s.d., 107p.
- KOURGANOFF, Wladimir. **A face oculta da universidade**. São Paulo: Unesp, 1990, 309p.
- LEME, Marisa Saenz. **A ideologia dos industriais brasileiros 1919-1945**. Petrópolis: Vozes, 1978, 188p.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1979, 307p.
- MARQUES, Waldemir. O empresário e seu novo perfil. **Revista Indústria & Desenvolvimento**. São Paulo, pag. 4-6, SET/85
- MARTINS, Onilza Borges. **A educação superior à distância e a democratização do saber**. Petrópolis: Vozes, 1991, 70p.
- _____, Onilza Borges. A educação superior à distância, uma modalidade de educação permanente. **O Jornal**. Penápolis.

- MAXIMIANO, Antônio C.A. **Introdução à Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985, 315p.
- MIRSHAWKA, Victor; BÁEZ, Victor E. **Produmetria: idéias para aumentar a produtividade**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993, 337p.
- MONDIN, Batista. **O homem, quem é ele?** São Paulo: Paulinas, 1980, 323 p.
- MORITA, Akio et al. **Made in Japan**. 16.ed. São Paulo: Cultura, 1990, 334p.
- MOTA, Fernando C.P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1975, 146p.
- _____. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Volume 32, nº 5, Nov/Dez 1992
- MOUNIER, Emmanuel. **Le Personalisme**. Paris: Presses Universitaires de France, 1955, 210 p.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. **Megatrends 2000**. 3.ed. São Paulo: Amana-Key, 1990, 461p.
- NIETSCHE. **Assim falou Zaratustra**. São Paulo: Círculo do Livro, 1977.
- PASCAL, Blaise. **Pensamentos**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1961, 297p.
- PRZEWORSKI, Adam. **Capitalismo e social-democracia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989, 330p.
- RATTNER, Henrique (coord.). **Pequena e Média Empresa no Brasil 1963/1976**. São Paulo: Símbolo, 1979, 264p.
- SANTOS, Antonio Duarte dos; MIRANDA, Orlando. **O que todo cidadão precisa saber sobre trabalhismo e social-democracia**. São Paulo: Global, 1985, 43p.
- SANTOS, Jair Ferreira dos. **O que é pós-moderno**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986, 111p.
- SARTRE, Jean Paul. **L:être et le néant**. Paris: Gallimard, 1950, 722p.
- SCIACCA, Michele Federico. **História da Filosofia**. v.III São Paulo: Mestre Jou, 1968, 321p.
- SUCHODOLSKI, Bogdan. **Educación permanente y creatividad**. s.l., s.n., 1985, 62p.
- TOLEDO, Flávio de. **Recursos Humanos. Crise e mudanças**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986, 110p.

- _____. **Administração de Pessoal. Desenvolvimento de Recursos Humanos.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1989, 261p.
- TORREGROSA, J.R.; SARABIA, B., org. **Perspectivas y contextos de la Psicología Social.** Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1983, 316p.
- URDANOZ, Teofilo. **Historia de la Filosofía. v.IV e V** Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1975.
- VAHL, Teodoro R.; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri P. org. **Desafios da Administração Universitária.** Florianópolis: Ed. UFSC, 1989, 400p.
- VERNEAUX, Roger. **Filosofia do homem.** São Paulo: Duas Cidades, 1969.
- VIANNA, Marco A.F. **A era da competência.** São Paulo: IOB, 1984, 165p.
- _____. **Revolução estratégica e gerencial.** Rio de Janeiro: Mapa 8 Editora, 1991, 228p.
- VV.AA. **Recursos Humanos: foco na modernidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992, 239p.
- VV.AA. **A social-democracia na atualidade.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980, 165p.